

UNIVERSITÉ DE PARIS. FACULTÉ DES LETTRES

LA DÉCISION

Essai d'Analyse Psychologique

THÈSE POUR LE DOCTORAT D'UNIVERSITÉ

PRÉSENTÉE

A LA FACULTÉ DES LETTRES DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS

PAR

E. FORTI

PARIS

LES PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

49, BOULEVARD SAINT-MICHEL, 49



Digitized by the Internet Archive
in 2026

LA DÉCISION

UNIVERSITÉ DE PARIS. FACULTÉ DES LETTRES

LA DÉCISION

Essai d'Analyse Psychologique

THÈSE POUR LE DOCTORAT D'UNIVERSITÉ

PRÉSENTÉE

A LA FACULTÉ DES LETTRES DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS

PAR

E. FORTI

PARIS

LES PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

49, BOULEVARD SAINT-MICHEL, 49

1926

LA DÉCISION

Essai d'Analyse Psychologique

*La Faculté n'entend donner aucune appro-
bation ni improbation aux opinions émises
dans les thèses; ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs.*



PREMIÈRE PARTIE

CHAPITRE PREMIER

ANALYSE GÉNÉRALE DU FAIT DE DÉCISION

Pour étudier la décision, il faut la considérer dans l'existence concrète d'une personne intelligente et volontaire et se rappeler que celle-ci a une vie pratique et sociale.

Prenons donc la personne dans son activité journalière, quand elle met en œuvre les ressources de son intelligence pour s'adapter le mieux possible aux conditions qui lui sont faites. Elle réalise la situation devant laquelle elle est placée et elle essaye de trouver l'action qu'il faut pour y répondre au mieux de ses intérêts. L'action conçue est pensée sous forme d'intention et mise à exécution.

L'intervention de l'intelligence peut être si rapide qu'elle paraît instantanée et presque simultanée à l'acte d'intention même. Mais il n'en va pas toujours ainsi ; il n'est pas toujours simple d'apercevoir quelle est l'action

la plus avantageuse. Il faut souvent tout un travail. La personne intelligente s'arrête, suspend volontairement son activité pour procéder à une recherche éclairée par un véritable examen. Elle n'oublie pas que les suites de l'action influenceront sur son avenir et elle veut en prévenir les conséquences. Souvent elle conçoit deux projets également possibles et doit alors établir une comparaison, passer en revue pour chaque projet tout ce qui en découlerait, se demander lequel présente le plus d'avantages, en tenant compte des inconvénients. Par des retouches, des corrections, elle cherche à éluder ces derniers, à réduire leur possibilité. Si ces deux projets demeurent peu satisfaisants, elle met en œuvre son imagination pour en concevoir d'autres, et c'est en général sur plus de deux termes que le choix doit porter.

La personne intelligente met en œuvre toutes ses ressources d'invention ; elle fait une inspection détaillée de tous les facteurs présents et futurs qui doivent entrer en ligne de compte et elle cherche à aboutir à un choix motivé. A la suite de cet examen, lorsqu'elle juge qu'il l'a conduite à des conclusions sûres, la personne intelligente décide que c'est tel projet qu'elle adoptera parce qu'elle le tient pour le meilleur.

Nous voyons que la décision se fait jour dans la vie active d'une personne qui procède à un examen pour savoir quelle conduite elle doit suivre. Nous nous proposons de passer en revue les formes diverses qu'elle peut revêtir et nous tâcherons de les étudier dans leurs manifestations concrètes. Mais pour que notre analyse soit bien orientée, il faut d'abord comprendre ce qu'est une décision, ce qu'elle représente dans la vie psychologique ;

et pour cela il faut la replacer dans la perspective d'une série de faits d'une importance capitale. On ne saurait se rendre compte de la nature du phénomène de la décision si on ne le relie pas au phénomène de l'hésitation.

Le phénomène de l'hésitation, qui est intimement pénétré d'affectivité, offre plus de diversité qu'on ne pense. Pour le moment, portons notre attention sur une seule de ses formes, celle où l'hésitation naît de la crainte.

Nous pouvons la rencontrer dans des faits très simples de la vie physique et sensuelle. Tel mouvement commencé est vivement interrompu par la crainte d'une brûlure ou d'une chute; il demeure inachevé, et si nous voulons le reprendre, nous nous trouvons retenus et comme paralysés; une hésitation qui fait corps avec la crainte et s'accompagne d'un trouble coenestésique marqué nous arrête. Dans un plan plus élevé au cours de n'importe quel acte, l'image ou l'idée d'un danger en suspendra directement l'exécution. En proie à l'appréhension, nous nous arrêterons hésitants, sous l'effet de la représentation menaçante.

De tels phénomènes se présentent très fréquemment et avec une grande force dans des existences élémentaires, fortement gouvernées par l'affectivité comme celles des enfants. Il est certain que c'est sous leur influence que l'individu est poussé à critiquer ses intentions et que les premiers problèmes de décision se posent à lui. Au milieu d'une action, tel signe perçu, tel avertissement reçu lui donnent l'alarme et l'inquiétude le saisit. Il hésite, il se demande s'il poursuivra l'exécution, si celle-ci n'entraînera pas quelque mal. Il observe, s'informe, il examine la menace avec prudence, il cher-

che en quoi elle consiste au juste. Il peut s'apercevoir qu'elle a peu de chances de se réaliser et qu'elle est sans gravité. Pourtant, une certaine crainte demeure, mais en réfléchissant, il voit que réellement celle-ci n'est pas fondée et surmontant un reste d'hésitation, il décide de poursuivre l'action.

Quand nous entreprenons une démarche en vue d'un but, c'est sous le coup d'une crainte que nous nous demandons souvent si elle est appropriée. L'enfant a conçu tel plan pour échapper à une surveillance, mais au moment de le mettre en œuvre, la crainte d'être puni l'amène à réfléchir à nouveau. Le plan adopté est-il bien celui qui convient? Faut-il le suivre? Il l'examine point par point et s'il lui semble exempt de lacune, l'hésitation sera outrepassée.

Il en est de même quand un renseignement nous fait apercevoir telle conséquence fâcheuse d'une action que nous sommes en train d'accomplir. Nous mettons en doute son utilité, nous comparons ses inconvénients et ses avantages, et si ceux-ci nous semblent supérieurs, nous décidons de la mener à bout.

Dans les cas exceptionnels, l'hésitation est si forte qu'elle persiste alors même que le débat a une conclusion. Le médecin a affirmé qu'une opération était indispensable pour sauver l'enfant ; mais les parents ne savent s'y résoudre. Il n'y a pourtant pas là de discussion possible, l'opinion médicale confirmée au besoin par une consultation est catégorique. Les parents continuent cependant à hésiter au cours de conversations interminables et vaines qui ne font qu'augmenter leur perplexité. Bien que la conclusion soit établie, ils reviennent

sans cesse en arrière, ils cherchent de tous côtés des raisons pour en douter.

Ce procédé ne fait que présenter sous une forme exagérée un phénomène caractéristique de tout débat grave, effet de l'hésitation qui, en retour, entretient celle-ci : nous remettons sans cesse en cause la conclusion. Qu'il y ait un seul projet ou qu'il y en ait plusieurs, nous recommençons sans cesse un examen qui semblait terminé.

Les sentiments relatifs aux conséquences influent ici sur notre esprit ; la crainte et le doute se transportent pour ainsi dire, de l'extérieur à l'intérieur ; ils portaient d'abord sur les résolutions à prendre, par un transfert, ils s'étendent maintenant au travail de notre esprit, à la valeur de nos jugements. Nous craignons d'avoir commis des erreurs et nous refaisons nos raisonnements et nos calculs. Pour chaque appréciation, nous nous demandons si elle est juste ; nous récapitulons les divers arguments pour voir si nous ne leur avons pas donné une valeur illusoire, si nous n'avons pas faussement interprété telle ou telle indication. Pour chaque motif, nous considérons s'il peut être mis en doute et nous le mettons en doute. Nous exerçons sur lui une critique méfiante. Nous nous demandons aussi si l'examen a été complet, nous craignons d'avoir oublié certains facteurs, d'avoir négligé certaines considérations : Nous voulons voir les choses sous un jour nouveau et c'est notre point de vue même que nous mettons en doute.

Dans la réalité, cette révision est désordonnée et intermittente ; nous revenons tantôt sur un point, tantôt sur un autre ; d'un coup, brusquement, c'est telle

raison qui se présente à notre esprit avec la marque de l'incertitude et nous interrompons le cours de notre réflexion pour aller à nouveau vers elle. Et chaque fois, une question reprise risque de faire recommencer tout le débat.

C'est là le tableau de ce qui se passe dans les cas extrêmes ; le phénomène est d'ordinaire beaucoup moins accentué, il suffit simplement de poser que pour tout problème grave, une hésitation (1) persistante, laisse l'examen inachevé et la question pendante. Lorsqu'une conclusion se dessine et que nous penchons pour elle, au moment où nous allons l'adopter, une raison contraire nous ébranle à nouveau et nous la délaissions pour recommencer le débat. Nos préférences n'arrivent pas à se fixer et à se maintenir.

La décision est précisément l'acte par lequel nous mettons fin à l'hésitation et arrêtons une conclusion définitive. Elle a pour nous une signification : elle implique que le débat est tranché, que le choix est fait et qu'il n'y a plus à y revenir. Elle comporte la cessation de ce pénible recommencement de l'examen. Et, en effet,

(1) Signalons que l'hésitation n'a pas toujours un caractère affectif. Une personne de caractère froid qui a procédé tranquillement à l'examen, s'arrête malgré elle au moment de prendre une décision, mais sans pourtant éprouver d'émotion. L'hésitation a perdu son caractère affectif, mais elle peut être encore bien prononcée. C'est plutôt une suspension qu'une hésitation, et il est rare qu'elle fasse entièrement défaut. Elle peut devenir parfois un procédé conscient. Avant de donner l'adhésion, juste au dernier moment nous avons l'habitude de nous retenir pour jeter un regard d'ensemble et nous accorder une dernière vérification.

cette cessation se réalise vraiment : Etant des êtres conscients qui avons un certain contrôle de nos démarches psychologiques, dès que nous prenons une décision, nous nous y conformons en interrompant le débat intérieur. Au lieu de continuer à réfléchir, nous opérons une conversion dans le cours de nos opérations mentales, et pour la faciliter nous nous aidons de gestes et de mouvements ; nous nous levons, nous sortons, nous nous mettons à faire n'importe quoi dans le but conscient de passer à autre chose. —

Cette analyse souligne combien il est important, pour donner à la décision sa véritable physionomie, d'insister sur son caractère personnel ; elle indique combien il serait incomplet de ne s'attacher en elle qu'au jugement, ce qui risquerait non seulement d'appauvrir son contenu psychologique, mais encore de nous tromper sur sa véritable nature. La décision n'est pas qu'un fait intellectuel, il y a en elle autre chose qu'un jugement. Ce qu'il faut y mettre en relief, c'est qu'elle comporte un changement de disposition psychologique à l'égard de notre conduite. La personne tout à l'heure hésitante, a maintenant une ligne arrêtée, voilà, la différence importante. On ne peut dire que cette modification soit un effet de la décision, elle en est une partie intégrante. Elle se trouve soulignée par l'arrêt intérieur, fait saillant du processus de décision qui est en partie la manifestation, en partie le déterminant du changement intérieur.

Dans le phénomène concret, la phrase qui formule l'arrêt est énoncée avec force. Cela est particulièrement sensible quand nous la proférons à voix haute devant

des personnes qui attendent notre décision et sont venues nous la demander. Nous prononçons avec fermeté : « Je choisis tel plan. » Notre ton est énergique, nos gestes et notre voix sont pleins d'assurance. Quand nous prenons la décision dans notre for intérieur, notre arrêt se formule mentalement avec la même netteté. Il se détache nettement sur le reste de l'idéation et il nous arrive de l'énoncer à demi-voix. Parfois, c'est un seul mot qui l'exprime : « oui », « c'est ça », « c'est réglé », et un hochement de tête, un geste du bras le scandent et le traduisent extérieurement. La décision, jusque-là suspendue, se cristallise enfin par ce mot, par ce geste ; en même temps, nous l'enregistrons intérieurement, ce qui l'affermite et lui donne consistance. Une consolidation se fait dans les moments qui suivent : « oui, c'est bien ça, affirmons-nous, la chose est vraiment décidée ». La décision devient un fait acquis et nous avons conscience qu'elle est solidement établie.

La décision formulée par l'arrêt a une signification qui se rapporte à la conduite future. C'est là le fait capital. La décision est relative à une action : c'est un projet d'action que nous adoptons, l'intention de l'exécuter est aussitôt évoquée et prend corps dans notre esprit. Tout de suite après avoir posé : « C'est tel acte que je choisis », je me dis : « Oui, c'est bien ça, je le ferai ». En confirmant la conclusion, je parle déjà de l'exécution dont l'idée s'enchaîne immédiatement à celle de la conclusion même. Parfois même, dans le processus concret, l'énoncé du choix est omis, nous passons directement à la volonté d'exécution. L'arrêt a comme contenu : « Je ferai tel acte. » La décision nous trans-

porte immédiatement dans la volition, et c'est celle-ci qui est le phénomène présent à la conscience. Mais même quand l'option est formulée à part, il ne faut pas négliger la disposition de la personne à l'égard de l'acte. En réalisant que ce dernier doit être accompli, notre personne a conscience de toute la valeur de la décision.

Pour donner une juste idée de cette valeur, l'analyse ne doit pas envisager seulement cette portion de temps qui entoure immédiatement la décision ; elle doit considérer encore la durée qui la suit.

Le projet adopté peut porter sur une période très longue ; pour en poursuivre la réalisation, ou seulement pour commencer à l'exécuter, il faut parfois attendre plusieurs heures ou plusieurs jours.

Or, lorsque nous nous éloignons ainsi du moment de la décision, l'hésitation peut reparaître. La décision en effet, n'est plus qu'un fait du passé. L'état d'âme et l'état d'esprit qui l'accompagnaient se sont évanouis. La conclusion est bien fixée dans notre mémoire, mais nous avons oublié le débat qui y abouti. Les raisons que nous nous sommes données ne nous sont plus présentes ou n'ont plus la plénitude et la richesse qui les rendaient convaincantes ; nous savons bien que tel motif nous a semblé probant, mais n'y ayant pas pensé depuis longtemps, nous avons oublié sur quoi il se fondait : nous ne le réalisons plus. De même, nous avons oublié le détail de nos raisonnements et l'enchaînement de nos inférences. La conclusion subsiste donc dans notre esprit, mais sans être sous-tendue par les idées et les réflexions qui l'ont amenée, sans une base qui la sup-

porte. Elle ne nous donnera plus une impression de sûreté. Nous nous demanderons à nouveau si nous ne nous sommes pas trompés. L'impossibilité de vérifier notre argumentation augmentera notre malaise. De plus, les idées contraires qui tendent toujours à se réveiller ne manqueront pas de reparaître. Se dressant en face d'une décision sans soutien, elles nous frapperont. De nouveau, nous serons ressaisis par nos inquiétudes : le doute sur la valeur du projet choisi nous reprendra. Insensiblement, nous serons amenés à repenser à tel argument, à le ressasser ; et, parfois sans nous en apercevoir, nous nous trouverons engagés de nouveau dans le débat qui avait été clos.

Or, il est certain qu'une décision bien prise ne doit pas permettre de telles rechûtes. Une vraie décision a une valeur pour l'avenir. Cette hésitation que nous faisons cesser, nous y mettons fin pour toujours. Quand nous affirmons que l'examen est complet, le jugeant tel, nous n'admettons pas que désormais il puisse être repris. C'est sur cela surtout que porte l'arrêt formulé dans la décision : nous nous signifions à nous-même qu'elle est prise une fois pour toutes. En général, c'est parce que, à plusieurs reprises, nous nous sommes remis à hésiter que nous avons institué un examen détaillé. « Cette fois-ci, nous disons-nous, la question est réglée définitivement. »

Il faut encore ajouter à l'importance et au poids de cet arrêt en songeant que dans l'avenir nous n'avons pas affaire seulement à nous-même, mais aussi aux influences extérieures.

Notre retour à l'hésitation a souvent pour cause la

désapprobation d'autrui. Nos amis soulèvent de nouvelles objections qui nous ébranlent justement parce qu'elles n'ont pas été envisagées. Nous pouvons nous-même découvrir des faits insoupçonnés au cours de nos lectures et de nos entretiens. Souvent, c'est la vie même qui se charge de nous les révéler. Lorsque nous entrons dans l'action pour réaliser notre projet, nous rencontrons toutes sortes d'obstacles et de résistances. La réalité nous met en face de circonstances qui ne répondent pas exactement à celles que nous nous étions représentées. Elle nous ménage toutes sortes de surprises ; des événements imprévus surviennent qui modifient notablement la situation. Devant ces changements, c'est le propre de l'agent intelligent de revenir sur le projet adopté pour le juger par rapport aux nouvelles circonstances, à la lumière de nouvelles données, afin de le transformer, de l'adapter ou même de l'abandonner. Mais ces remises en question ne doivent pas se produire trop facilement et sans motifs sérieux. Il ne faut pas qu'un renseignement quelconque ou que la moindre influence nous fassent retomber dans l'hésitation. Il importe au contraire que nous soyons attachés à nos décisions. Dans une décision valable, nous prenons implicitement une attitude à l'égard de l'avenir ; nous nous engageons nettement à la maintenir avec fermeté, en dépit des obstacles et des sollicitations. —

Nous pouvons maintenant nous faire une idée des décisions importantes et complexes qui se rencontrent dans la vie sociale. Sur ce plan, il est indispensable pour nous d'avoir une ligne de conduite qui demeure constante. Pour ne pas perdre toute chance de succès, pour

que nos entreprises puissent commencer à prendre forme, il faut que nous suivions avec persévérance une direction donnée une fois que nous y sommes engagés. La décision par laquelle nous devons adopter notre plan d'action comportera de graves difficultés. Ce plan devant rester en vigueur pendant une longue période, notre réflexion doit envisager tous les facteurs qui peuvent entrer en jeu dans ce laps de temps. Or, tout calcul, du fait même qu'il s'agit de l'avenir, devient extrêmement délicat : la prévision des diverses éventualités risque toujours d'être incomplète, et nos combinaisons doivent tenir compte de l'imprévu même, en réservant des possibilités de revirement. Qu'il s'agisse de régler ces divers points ou de nous interroger sur la valeur du plan dans son ensemble par comparaison à d'autres plans, ils nous est très malaisé de nous prononcer. Nous aurons de vives hésitations qu'augmenteront encore la gravité de l'enjeu et des conséquences. Notre examen, si laborieux et consciencieux qu'ils soit, nous laissera toujours des doutes et des scrupules. On voit tout ce que représente alors l'acte de décision : il met fin à des hésitations aussi fortes, aussi prolongées, aussi légitimes, et non seulement il arrête un choix, mais il le pose comme définitif et sans appel ; il impose à la personne le devoir de s'y tenir sans faiblesse et sans admettre aucune velléité d'hésitation ou de doute pendant un temps parfois indéterminé.

La personne a la notion de prendre position d'une manière durable vis-à-vis des autres et de la société. Cela détermine en elle des réactions sentimentales parfois très vives. Toute décision sérieuse est accompagnée, au

moment où elle est prise, de sentiments divers. Il convient de les indiquer.

Signalons d'abord le sentiment qu'on a de « prendre position » qui, en lui-même, peut être très fort. La personne, quand elle décide, sent vivement qu'elle s'engage, elle sent qu'elle fait un geste important, que, par elle-même, la décision constitue déjà un acte.

Lorsque notre action est destinée à soulever une opposition violente, au moment où nous prenons la décision, nous réalisons toutes les réactions qu'elle va entraîner. En nous décidant, nous acceptons de les braver. Notre prise de position s'accompagne d'un vif sentiment de défi et d'intrépidité. Nous affrontons déjà les protestations que nous allons soulever ; nous avons même l'impression qu'il y a une espèce de provocation dans notre geste, bien qu'il soit purement intérieur. C'est lui, en effet, qui sera la vraie source des hostilités qui vont s'ouvrir.

De même, les émotions relatives aux conséquences de notre décision s'évoquent avec intensité au moment où celle-ci est posée. C'est de notre arrêt que dépendent, en effet, tous les contre-coups. Selon que nous dirons oui ou non, toute une suite d'événements plus ou moins graves sera évitée ou provoquée. Notre acte intérieur est lourd de répercussions, nous le savons et nous éprouvons vivement le sentiment de notre responsabilité. Nous avons aussi conscience de traverser un instant exceptionnel, un instant de crise, dont la gravité est proportionnelle à l'importance des facteurs mis en jeu. La portée de cette crise n'est pas toujours appréciée avec justesse ; souvent, il nous arrive de la surestimer

et d'éprouver un émoi exagéré. Mais même dans ces cas, ce peut être avec un sentiment de sûreté que nous prenons la décision. Si notre conclusion repose de manière assurée sur des bases solides, si nous savons qu'elle est vraiment fondée sur des raisons indiscutables, nous pourrons conserver notre tranquillité. Le sentiment de sûreté ou d'inquiétude, tout en étant influencé notablement par la gravité de la crise, peut être considéré comme une variable propre ; il dépend de la confiance que nous avons dans la valeur de notre jugement.

Ce sentiment persiste d'ailleurs après l'arrêt : il pénètre notre attitude et nos paroles. Il est rare du reste qu'il se maintienne stable ; comme tout fait affectif, il évolue avec la durée. L'inquiétude légère peut se renforcer avec le temps, ainsi que nous l'avons indiqué, et se raviver au point de ramener l'hésitation. Inversement, elle pourra se dissiper insensiblement, parfois sans que de nouvelles idées nous soient venues à l'esprit, en perdant d'elle-même sa force ; car il existe chez l'homme une tendance à se rassurer lui-même ; après avoir insisté sur sa tendance au doute, il est bon de le rappeler.

Mentionnons enfin ce sentiment particulier de satisfaction qui vient de ce que la décision est prise. La décision grave est dans notre vie psychologique une opération si pénible, un événement si important, que quand elle est fixée, même si nous n'en sommes pas contents, nous éprouvons un sentiment de plaisir. Nous avons dépassé l'embarras de la crise, le plus difficile est fait, il n'y a plus maintenant qu'à attendre les événements. Le

calme se refait en nous, et lors même qu'elle doit provoquer des dangers, la décision est source de tranquillité, de sérénité.

Ces divers sentiments (1) qui accompagnent la décision, sur le point de s'accomplir, pendant et après l'accomplissement, sentiments dont le caractère personnel est très marqué, nous montrent bien que la personnalité est non seulement intéressée à la décision, mais qu'elle y participe par une présence réelle. —

Nous avons jusqu'ici étudié le fait de décision quand il enveloppe une hésitation nettement accusée, dérivant de sentiments de crainte et d'inquiétude. Il était utile de procéder ainsi pour en apercevoir plus facilement les caractères essentiels. Mais la décision se présente souvent sans être accompagnée de ces phénomènes affectifs. Reprenons les exemples cités tout à l'heure, supposons dans les mêmes conjonctures un homme beaucoup plus fort et qui domine la situation, il adoptera un choix sans éprouver de trouble ni d'hésitation. Et cela non pas seulement s'il agit avec précipitation. Même s'il prend son temps, s'il procède avec lenteur et circonspection, il pourra arrêter son choix sans passer par une phase d'hésitation. Il en sera de même pour l'individu qui n'est pas particulièrement doué lorsqu'il n'aura pas affaire à des circonstances trop graves. La plupart de ses petites décisions sont prises rapidement et presque sans qu'il y pense, mais même celles qui sont malaisées et deman-

(1) Nous les avons envisagées dans des manifestations plutôt vives ; mais n'oublions pas qu'ils peuvent aussi revêtir une forme atténuée.

dent une réflexion pourront se produire sans émoi : il suffira qu'elles aient eu le moyen d'être bien mûries.

C'est là le cas ordinaire dans notre existence sociale, pourvu que les événements ne nous pressent pas trop. Notre adaptation ne saurait s'effectuer avec succès s'il en était autrement ; le trouble de l'hésitation diminue, en effet, la clarté de nos vues et de nos appréciations, il favorise l'infiltration des influences affectives, et gêne notre riposte. Le calme seul nous permet d'user de tous nos moyens pour avoir l'avantage. Nos décisions importantes ont le plus de chances d'être heureuses quand l'hésitation affective est absente. Le phénomène reste alors le même en substance. La décision comporte un décret qui met fin à l'examen et prend une valeur effective et durable pour toute la période envisagée. Cette période peut être fort courte et naturellement alors, cet aspect de la décision est moins sensible ; mais pour autant que l'avenir est en jeu, on pourra toujours remarquer dans la décision une prise position à son égard. De même dans les cas de décisions peu importantes, certains côtés du phénomène seront atténués et comme sous-entendus ; des variations de degré et de modalité sont possibles. Nous ne pouvons les étudier en détail ici, le but de ce chapitre étant simplement d'essayer d'analyser le fait de décision, sous sa forme générale et dans ses traits essentiels.

Jusqu'ici, dans la recherche du meilleur plan possible, le travail d'invention se trouvait mêlé à l'appréciation. Nous mettions en œuvre toutes les ressources de notre esprit pour arriver aux combinaisons les plus heu-

reuses et nous avons toute latitude pour corriger, retoucher, opérer des synthèses.

Mais souvent le problème de notre action se présente dans des conditions plus étroites qui rendent l'examen plus difficile. La réalité nous présente un nombre restreint et rigoureusement limité de possibilités; c'est entre elles qu'il faut choisir. Ce qui est plus grave, c'est que ces solutions nous sont données toutes faites, elles nous sont imposées par les circonstances sans que nous y puissions rien changer : il faut les prendre telles quelles. Le problème de notre conduite devient plus ardu car aucune latitude ne nous est laissée; nous sommes enserrés dans des bornes étroites et fixées. Nous n'avons le choix qu'entre des solutions qui, toutes, peuvent nous déplaire ou présenter des dangers. La décision devient pénible. Remarquons que par d'autres côtés, elle se trouve aussi plus facile. Certaines natures privées d'initiative seront heureuses d'être en face de termes tout donnés, car cela leur évite une recherche personnelle ; de plus, nous pouvons alors nous assurer plus aisément d'avoir fait complètement le tour de la question et une source d'hésitation se trouve par là éliminée.

Soulignons d'ailleurs que même lorsqu'aucun cadre ne nous est imposé du dehors et que notre liberté d'action n'est pas restreinte, l'examen d'une situation aboutit souvent à un débat du même genre. Après avoir envisagé plusieurs projets, nous finissons bientôt par apercevoir que seuls, deux ou trois d'entre eux sont intéressants, et ceux-ci, après diverses retouches arrivent vite à leur mise au point. Nous nous trouvons comme tout à l'heure devant un choix à faire entre quelques projets

arrêtés; la différence est qu'ils ont été inventés par nous, ce qui reste un gros avantage.

Cette évolution naturelle est parfois favorisée par le travail conscient de notre esprit. Pour tout débat, il y a grand intérêt à le faire aboutir par des éliminations et des réductions progressives, à une alternative précise. La question se résume alors avec netteté. Aussi est-ce là un procédé méthodique que notre esprit met volontiers en œuvre, et avec grand fruit sur le terrain de la spéculation comme sur celui de la vie active.

L'alternative peut arriver à sa forme la plus poussée: le dilemme. Deux possibilités nous sont alors offertes et nous sommes obligés de choisir entre elles seules. Le problème de la décision assume plus d'acuité. C'est pour cela peut-être que, généralement, ce cas retient de préférence l'attention du psychologue.

On a, en effet, une tendance à se représenter la décision sous la forme du dilemme. On y songe naturellement parce qu'il tient, en fait, une grande place dans notre existence; les circonstances le dressent souvent devant nous d'une manière aussi tranchée qu'impitoyable. Le souvenir de nos décisions les plus douloureuses, qui se réveille spontanément en nous, est souvent allié à celui du dilemme auquel la nécessité nous avait accablés. D'autre part, le dilemme est la forme des décisions anodines les plus courantes de notre train journalier, lesquelles reviennent aussi les premières à l'esprit.

Mais nous aurions tort de nous occuper trop exclusivement de lui, car il est un cas particulier de décision.

D'une part, à égalité de conditions, il comporte des difficultés particulières. L'opposition déclarée des deux

partis donne à chacun toute son individualité et sa vigueur ; chaque fois que nous pencherons vers l'un d'entre eux, la valeur et les mérites de celui que nous devons franchement rejeter nous apparaîtront avec force. Notre hésitation sera très vive. Nous reviendrons vers l'autre ; une véritable oscillation se formera en nous. Or, ce mouvement oscillatoire est extrêmement propre à entretenir l'hésitation et il est capable de la créer de lui-même par le seul fait du va-et-vient. Ce mouvement de navette, sans compter la nervosité qu'il entraîne, nous donne une conscience très vive de notre indécision et par là même l'augmente.

D'autre part, la simplification impliquée dans le dilemme d'où vient cette difficulté particulière est souvent la cause d'une facilité inaccoutumée due à la clarté et, pourrait-on dire, à l'évidence du débat. Tantôt trop difficile, tantôt trop facile, le dilemme n'est pas la forme normale de la décision : c'en est seulement la forme la plus simple. Mais cette simplicité peut être trompeuse. C'est le dilemme qui donne souvent à la décision un aspect intellectuel trop marqué, qui nous fait oublier son caractère personnel. Aussi nous a-t-il semblé préférable de présenter d'abord la décision sous sa forme la plus générale ; de telle manière que l'analyse pût apercevoir plus clairement quels en sont les caractères vraiment fondamentaux.

CHAPITRE II

QUALITÉ DE LA DÉCISION

L'observation courante laisse apercevoir aisément que l'acte de décision varie avec l'importance de celle-ci, qu'il n'est pas le même selon qu'il s'agit d'un cas anodin ou d'une circonstance grave. Nous l'avons décrit dans une décision d'importance moyenne, nous avons vu que l'arrêt était formulé avec assurance et fermeté, sans quoi ce n'aurait pas été un arrêt ; mais le phénomène gardait une allure très modérée.

Or, il peut s'accuser et présenter une force beaucoup plus grande quand la situation est plus grave et plus sérieuse. Notre attitude est alors empreinte d'une vigueur plus marquée. Nous appuyerons vivement sur les mots de la formule. Au lieu d'un mouvement bref du menton et du bras, nous frapperons la main sur la table, d'un coup sec. Ce geste, qui nous sert plutôt devant des témoins, nous pouvons le faire même si nous sommes seuls : il traduit la force de notre arrêt intérieur, c'est une manière de la déclarer. Les paroles de confirmation seront ici plus accentuées : c'est « dé-ci-dé », dirons-nous en détachant les syllables, « absolument dé-ci-dé ». Notre ton se hausse naturellement, nous nous animons : notre arrêt est un acte énergique qui s'accompagne souvent d'un état dynamique de toute la personne.

La force du phénomène n'est pas seulement fonction de la situation, elle est aussi fonction des individus. A gravité égale de cas, elle variera avec les sujets.

D'abord les réactions sentimentales concomitantes ne sont pas les mêmes pour chacun et elles agissent sur l'acte dont elles sont inséparables : si nous sommes agités par un sentiment violent, l'ardeur de la passion se communiquera à notre décision.

En second lieu, la modalité psychologique de la décision dépend directement de notre caractère et de notre tempérament. Chez un homme plus fort, toutes les manifestations psychologiques de la volonté — et l'arrêt en particulier, seront empreintes d'un tonus dynamique plus élevé. Chez certaines natures impétueuses, l'acte de décision tend à prendre une allure brutale et violente.

La décision ferme n'a nullement besoin de ces formes outrées. Le phénomène de l'arrêt peut être très fort, sans manifestations exagérées, sans gestes et sans éclats de voix, avec des dehors sobres et discrets. La force est concentrée dans l'acte intérieur dont nous sentons l'intensité psychologique et que seules laissent transparaître une crispation du visage ou l'expression de notre physionomie.

La décision forte comporte aussi un renforcement de l'intention d'exécuter (ce complément de l'arrêt qui s'enchaîne si étroitement à lui et le prolonge immédiatement). C'est justement dans son cas que fréquemment l'arrêt nous transporte directement dans l'intention, il est pris sous la forme d'une intention très ferme, d'une « résolution ». D'ailleurs, après le moment du choix, c'est sous forme de résolution que la décision se survit pour

ainsi dire à elle-même, subsiste et devient efficace. La force réelle de la décision (force effective qui se manifestera objectivement dans l'action, et que nous distinguons de la force subjective), se mesure à la force de la résolution qu'elle a engendrée et qui s'est détachée d'elle. Pour l'évaluer avec justesse, il faut considérer la mise à exécution qui la suit, toute l'attitude qu'y prend la personne envers l'actuation.

Les rapports de la décision et de la résolution sont complexes et demandent d'être étudiés avec soin. A cette fin, il sera intéressant de s'arrêter sur certaines expressions significatives du langage vulgaire et spontané; elles peuvent être très instructives.

Quelles sont les paroles par lesquelles nous manifestons à autrui que nous sommes résolus à agir? Nous disons : « J'ai décidé que je ferai cela. » « J'ai décidé par exemple de finir tel travail ce soir », cela signifie : « J'ai arrêté que ce travail sera fait ce soir, je me suis fixée de le faire. » Or, nous ne pensons qu'à l'action qui doit être accomplie. La formule nous est venue aux lèvres simplement pour déclarer que nous entendons exécuter un projet. « J'ai décidé » désigne le phénomène psychologique de la résolution et non pas l'acte psychologique de décision qui a pu présider à notre choix.

Mais cet usage spontané du mot, qui pourrait nous étonner, s'explique. Quand nous prenons une résolution très forte : c'est dans un acte bien détaché, après nous être concentrés profondément pour réfléchir; et cet acte formule aussi un arrêt. Il présente une analogie de con-

tenu avec l'acte du choix. De plus, même s'il n'y a pas de débat, nous prenons la résolution après examen ; et, certes, le choix n'intervient pas ici puisqu'il n'y a pas alternative, mais notre intelligence a nettement souligné que l'acte est bien opportun et efficace. L'idée qui a accompagné l'arrêt de la résolution est très analogue à celle qui précède l'arrêt du choix. La ressemblance des deux phénomènes a pu amener le langage spontané, qui n'a pas à se soucier de distinctions psychologiques subtiles, à employer le même mot.

Mais ce qui a contribué le plus à la confusion, c'est que dans certains cas il y a les deux actes, les deux arrêts consécutifs. Ils sont, comme nous avons vu, très étroitement liés l'un à l'autre. Et lorsque le jour suivant je répons : « J'ai décidé de faire ceci », je ne saurais dire si c'est à l'arrêt du choix ou à la résolution que je pense : c'est aux deux ensemble ou à chacun d'eux en corrélation avec l'autre. Comme ma disposition présente (qui est la seule chose dont moi, être agissant, je m'occupe) dépend des deux à la fois, ma pensée ne saurait les dissocier. Ils sont placés sous une même notion, une même appellation.

Le psychologue a le devoir de distinguer les deux faits ; de poser qu'ils existent séparément, que chacun a son identité. Mais, après avoir établi la distinction, il convient de signaler les rapports concrets des deux termes. Il est bon de montrer comment dans la décision forte, les deux phénomènes se trouvent en communication si étroite que l'un finit par fusionner avec l'autre.

Même dans les cas où la copénétration ne se produit pas : la force de la résolution dépend de la force de la

décision. Cela apparaît avec relief dans certains cas où la personne agissante est dans une disposition particulièrement énergique. Elle la manifestera naturellement par les mots suivants : « Je suis bien décidé... » « Je suis bien décidé à réaliser cette entreprise », par exemple. Cette expression courante désigne une manière d'être particulière : et les gens à qui elle s'adresse la comprennent parfaitement. Nous l'avons énoncée d'ailleurs sur un ton significatif pour bien la leur faire entendre. Nous avons voulu leur marquer que nous sommes vraiment résolus : que nous voulons exécuter le projet malgré toutes les difficultés et l'exécuter jusqu'au bout. Nous y emploierons toutes nos forces que nous sentons déjà en éveil, prêtes à entrer en jeu, et appelées à fournir tout leur rendement. Aucun obstacle ne nous arrêtera, nous nous attaquerons à toutes les résistances pour les renverser. Selon notre caractère ou nos sentiments, notre attitude sera plus agressive ou plus contenue, mais elle traduira une détermination irréductible : celle d'accepter toute les luttes, de mener le combat à fond et de le poursuivre jusqu'à la victoire.

Quand nous apportons ainsi dans l'action une résolution si forte, c'est en général qu'elle a pour base une décision également forte : un examen approfondi nous a permis d'arriver à une conclusion certaine, à un choix net et assuré ; intimement persuadés de la valeur de notre action, nous avons prononcé avec confiance un arrêt solide : c'est ce fondement qui est le support de notre résolution, l'arrière-fond auquel elle est adossée.

Si nous passons à un cas moyen où nous avons simplement la ferme intention d'exécuter le projet adopté,

notre fermeté reste proportionnelle à celle de la décision. Prenons garde, cependant, de ne pas attribuer à cette liaison une forme trop rigoureuse qui la rendrait inexacte. Nous devons veiller à ne pas dépasser les données de l'expérience. La liaison qui existe réellement ne saurait être présentée comme une loi établissant un rapport précis entre deux termes. D'abord, il y a des exceptions que nous étudierons plus loin : la corrélation n'est pas toujours vérifiée. Mais même quand elle l'est, on ne peut dire que la force de la décision détermine la force de la résolution comme une cause produit son effet. Une telle proposition serait visiblement fausse. La personne volontaire entre en jeu dans l'exécution, elle intervient dans la résolution et dans l'actuation : la résolution est souvent un acte psychologique séparé où le sujet peut apporter de nouvelles forces. Même après une décision douteuse, l'homme d'action se met à l'œuvre avec une forte résolution, qu'il pourra encore raffermir et vivifier par un effort de volonté.

Il faut donc éviter de poser ici un rapport trop strict. La force de la décision est simplement une condition favorable, guère davantage. Elle contribue à créer un état d'esprit, une atmosphère psychologique qui soutiennent la personne volontaire dans le travail d'exécution, et lui permettent d'avoir une activité plus efficace. Quand la réalisation demande un effort prolongé, en se reportant par la pensée à la décision prise, la personne se trouve encouragée et peut relever sa résolution défaillante. Ce sont des relations de ce genre qu'une observation positive peut constater. Il faut s'en tenir à elles.

Cependant, pour certains faits définis, il semble per-

mis de poser entre les termes un lien plus étroit qui ressemble davantage à un rapport dynamique. Aussitôt après avoir pris une décision, nous sommes portés à la mettre à exécution; la résolution ou l'exécution qui suivent immédiatement la décision forte reçoivent de celle-ci une impulsion, ils ont plus d'élan, plus de vivacité. Il se produit une espèce de transmission de force à l'acte consécutif. Encore faut-il bien se souvenir qu'il s'agit de faits psychologiques et ne pas concevoir le phénomène sous une forme trop analogue à une action mécanique. Même ici, il faut tenir compte de la présence de l'agent, c'est lui qui ayant décidé prend la résolution. Comme toujours, il faut, pour être bien comprises, que les opérations psychologiques soient rattachées à la personne.

C'est en considérant la personne agissante que nous avons vu la solidarité de la décision et de la résolution arriver à sa forme extrême : lorsque la personne, se transportant directement dans l'action prend la décision sous forme de résolution. Cette fusion est le cas limite d'une interdépendance dont nous avons essayé d'indiquer les variations concrètes tâchant plutôt de discerner des nuances psychologiques que d'établir des relations abstraites.

Un comportement particulièrement propice à l'étude de la décision forte est le commandement. Le chef prend la décision non seulement pour lui, mais pour toute la troupe qui est sous ses ordres : l'arrêt de décision (qui devient un décret, un édit) doit avoir plus de force, car il doit régir la conduite de nombreuses personnes. La

manifestation extérieure devient une nécessité, et ce doit être une manifestation très énergique puisqu'elle est l'instrument destiné à imposer la volonté et à obtenir l'obéissance.

Nous n'avons pas à envisager ici les moyens inter-psychologiques employés pour acquérir l'ascendant et l'autorité et pour maintenir la soumission. Considérons simplement la manière dont le chef doit présenter l'objet de sa décision.

Il doit prétendre directement et comme une chose qui va de soi que la réalisation sera accomplie. Il se place du premier coup en face de la consécution du résultat. Quand il est devant ses troupes, il ne doit pas parler aux subordonnés de leur obéissance aux prescriptions. Il la considérera comme une chose entendue et ce dont il parlera c'est du résultat objectif à obtenir, de « l'objectif », et il se montrera sûr qu'il sera atteint. Il faut que le subordonné considère l'ordre comme une loi, en prenant le mot non seulement au sens juridique de règle à laquelle on se soumet, mais presque au sens de loi naturelle impliquant un déterminisme entre deux termes qui seraient ici : le décret que tel résultat sera obtenu d'une part, et la consécution du résultat d'autre part. Ces deux termes doivent être les seuls que mette en cause le chef : il ne saurait admettre qu'on fasse allusion à d'autres. Aussi parle-t-il directement à l'indicatif : « Tel travail sera effectué », et il doit avoir l'air de prendre déjà pour acquis qu'on parviendra à réaliser ce qui est indiqué.

Et non seulement il aura l'air, mais réellement il prendra pour acquis, car il ne s'agit pas là d'une simple

attitude jouée pour les autres ; elle a pu être telle à l'origine, mais par l'exercice elle est devenue une attitude personnelle : elle s'est incorporée à la mentalité même du chef. Même dans son for intérieur, il doit penser sous cette forme là. Il doit se placer directement devant l'exécution effective. Sa décision le transporte non seulement dans la résolution, mais directement en face de la réalisation même.

C'est en considérant ainsi lui-même ses projets (non plus comme des intentions, mais comme des exécutions imminentes et assurées) qu'il pourra tout naturellement les présenter aux autres sous ce jour. Il en résulte que ses arrêts se posent à ses propres yeux comme des décrets auxquels toute dérogation est inadmissible et pour lesquels aucune discussion, aucune remontrance, ne sauraient être tolérées.

Il sera sur ce point d'une grande intransigeance ; par principe d'abord, pour maintenir son grade de chef, pour conserver la distance entre lui et ses subordonnés, mais aussi parce qu'il est persuadé que la ligne de conduite qu'il a choisie est la meilleure. Il faut, en effet, que le chef possède une grande confiance en lui-même, en sa clairvoyance, en la justesse de son jugement. C'est là une qualité qui lui est indispensable. Elle lui donne une assurance qui lui permet de marcher résolument dans l'action et d'y faire marcher les autres, et qui se manifeste si utilement dans les ordres énoncés. Ceux-ci sont nets, résumés, précis : ils comportent le moins possible de retouches et de reprises : ils inspirent à la troupe l'impression que le chef est sûr de son fait, qu'il sait où il la mène.

Convaincu qu'il est capable de remplir sa fonction, qu'il est à la hauteur de sa tâche, le chef doit en assumer résolument toutes les responsabilités. C'est cela qui donne à sa décision son poids et sa vigueur : il se considère lui-même comme le seul juge, comme l'arbitre qui statue de sa propre autorité et par ses seules lumières : il prononce des arrêts qui sont sans référence et sans appel.

La décision du chef, par la force et la netteté de l'arrêt, par l'efficacité de la volonté d'exécution, par la confiance et la sûreté avec laquelle elle est adoptée, par le vif sentiment de responsabilité qui l'accompagne, présente au plus haut point toutes les qualités de la décision forte, considérée aussi bien dans ses manifestations extérieures que dans l'attitude intérieure de la personne dont elle émane. —

Il y a une dernière qualité qui y apparaît d'une manière particulièrement accusée : l'irrévocabilité de la décision. Le chef ne doit pas revenir sur ses décisions : elles seront immuables.

La constance est, en effet, la qualité essentielle de la décision forte. Elle doit résister parfaitement à tous les dangers d'un retour à l'hésitation que nous avons signalés : ni le temps, ni nos variations sentimentales, ni les influences étrangères ne doivent l'ébranler.

La décision forte se pose comme inchangeable : plusieurs de nos gestes le manifestent. Parmi les pensées qui accompagnent la prise de la décision, la préoccupation de l'avenir est souvent présente. Nous nous promettons avec fermeté qu'elle ne sera pas modifiée, nous nous le répétons pour bien nous en convaincre, nous

prenons parfois envers nous-même un engagement solennel.

En fait, notre décision ne vaut qu'autant qu'elle aura une persistance dans l'avenir. La personne qui le sait et qui est instruite par l'expérience de défaillances antérieures a toute une conduite inspirée par le souci de maintenir la décision et garantir sa stabilité. Sa première démarche est de se défendre toute reprise de l'examen. Elle a de plus toute une politique à l'égard des influences.

Quand on vient nous parler pour nous persuader ou pour faire appel au sentiment, nous avons une attitude de résistance et même de défense. Nous écoutons avec mauvaise volonté, distraitement, en donnant des signes d'ennui : notre énervement non dissimulé laisse comprendre notre mécontentement. Nous sommes hostiles et réfractaires, et nous le montrons, pour décourager l'interlocuteur et pour annuler à l'avance l'effet de ses paroles. Notre réaction est souvent d'autant plus vive qu'on est en train de nous circonvenir avec plus d'adresse. Parfois même lorsque nous craignons notre faiblesse, nous coupons la parole à notre interlocuteur, nous lui refusons audience. « Inutile d'y revenir, lui disons-nous, je ne veux rien entendre. » Ces mots peuvent être pris quelquefois à la lettre. Il nous arrive de pousser les précautions jusqu'à éviter systématiquement toute épreuve ; nous nous soustrayons à toutes les instances par la fuite ; nous éludons les rencontres sans toujours nous l'avouer consciemment : car il est rare que nous veuillions reconnaître avoir peur de la discussion.

La personne qui est vraiment sûre de sa décision n'a

pas besoin de recourir à ces expédients : elle décourage dès l'abord par son air tranquille et résolu, elle rend vaines les tentatives les plus obstinées par une discussion ferme qu'elle supporte avec patience. Si quelquefois elle refuse aussi l'audience, c'est par conviction qu'elle serait oiseuse ; elle a la certitude qu'elle ne cèdera en rien et que tous les discours seront inutiles et vains : elle écarte simplement une perte de temps et un ennui.

Il nous faut maintenant étudier les modalités concrètes de la décision faible. Nous venons de voir que la force de l'acte de décision (qu'elle soit toute psychologique et intérieure ou extériorisée par des manifestations physiques) laisse une trace sensible dans la vie psychologique : la personne en subit l'influence pour un temps qui peut être fort long et jusque dans ses attitudes spontanées. Cette empreinte sera évidemment plus ou moins profonde et durable selon l'intensité de l'acte. Au fur et à mesure que celle-ci diminue, il serait facile de montrer l'affaiblissement de celle-là, traduite dans les effets par un abaissement progressif de la constance et de l'efficacité d'actuation.

Nous n'allons pas parcourir tous les degrés de cette échelle décroissante : nous allons nous porter immédiatement au-dessous d'un certain niveau (exactement déterminé) à partir duquel la décision devient visiblement déficiente. Elle se dégrade d'une manière marquée et nous rencontrons vraiment, à ce stade, une décision de qualité inférieure. La physionomie même du phénomène s'y trouve altérée et mérite une analyse spéciale.

Sans prétendre établir une démarcation trop stricte,

il semble qu'on peut poser une limite définie au delà de laquelle le déclin de la décision commence : cette limite n'est pas franchie tant qu'une condition minima est réalisée : la présence de la personne et son adhésion à l'arrêt.

Pour que cette présence existe, il n'est pas besoin de vives manifestations sentimentales. L'arrêt peut être simplement pensé : mais dans cet acte intellectuel, il faut que nous intervenions réellement. Quand ma personne pose qu'elle adopte tel projet, elle doit le penser sérieusement. Elle doit réaliser tout ce que cela signifie : elle voit qu'il s'agit de tracer pour *moi* une ligne de conduite à laquelle je devrai m'astreindre. Elle ne reste pas indifférente aux suites de la décision, elle y songe et certains sentiments accompagnent son acceptation des conséquences, sans toutefois qu'elle éprouve proprement des émotions. Elle donne une adhésion qui n'est plus soulignée et proclamée, qui est simplement pensée, mais d'une manière effective. Or dans un certain nombre de cas, l'arrêt est énoncé sans que cette adhésion se soit produite vraiment. Nous l'avons prise, mais sans y faire très attention, sans que notre personne intelligente y soit intervenue, sans que nous y fussions présents.

Le phénomène est analogue à tant d'autres si courants dans la vie psychologique. Souvent en société nous exprimons telle opinion qui ne répond pas à notre pensée, et si une critique nous met en face de notre assertion, nous sommes confus et surpris, nous nous excusons en déclarant : « Je ne pensais pas à ce que je disais. »

De même maintes fois nous ne « pensons pas » à notre décision, soit pour cause de paresse, soit pour cause de distraction, soit parce que nous ne lui donnons pas d'importance, et que, n'y étant pas intéressés, nous sommes plutôt occupés par autre chose. Prenons un exemple. Je suis à mon bureau et tout à mes affaires. Des amis arrivent qui viennent m'apprendre un événement politique survenu dans la journée. « Deux ripostes sont possibles, ajoutent-ils, A et B, entre lesquelles il faut choisir. Nous nous rangeons au parti B, n'est-ce pas que vous faites comme nous et que demain vous vous associerez à telle démarche ? » Je ne donne pas la même importance qu'eux à la politique et en ce moment mes affaires interrompues m'intéressent davantage, mais je tiens à ne pas me dérober. Je réfléchis un instant ; je ne vois pas de raisons contraires, et je consens à me joindre à eux. J'ai adopté le parti B, mais sans avoir vraiment pensé à mon choix : ma personne en tous cas n'y a pas participé elle n'a pas eu le temps de se trouver vraiment placée en face de la question. Mon choix a été un acte verbal, assez peu un acte intellectuel et presque pas un acte personnel. Et, en effet, lorsque le lendemain l'on me rappellera ma décision, j'apercevrai brusquement qu'elle est importante. J'éprouverai le besoin de revenir sur mes pas, j'examinerai vraiment la question et si la conclusion reste favorable, je ferai à nouveau le même choix, mais cette fois-ci il y aura une prise de décision réelle. La fois précédente, mon opération n'avait pas été réellement effectuée puisque j'ai dû l'accomplir à nouveau. C'est comme lorsqu'une vérification m'indique que j'ai

mal noué une amarre : je refais le nœud avec plus d'attention. L'expérience montre que la première décision, mal prise, n'aurait eu aucune efficacité, aucune résistance : le premier obstacle venu me l'aurait fait abandonner, elle aurait cédé à une critique un peu serrée, comme l'amarre trop lâche aurait été facilement rompue par une forte secousse.

Mais la déficience de la décision faible ne vient pas seulement de ce que *nous* ne l'avons pas vraiment pensée, mais aussi de ce que nous ne l'avons pas vraiment *pensée*. Sans insister ici sur les inconvénients de l'examen superficiel trop aisés à apercevoir, signalons que la manière dont le choix a été pensé a par lui-même une influence. Nous voulons parler de l'opération intellectuelle comme telle, de l'idée en tant qu'idée : elles sont loin d'être indifférentes à la valeur de la décision. L'idée que tel arrêt est adopté, est pensée avec plus ou moins de force suivant les cas. Un des avantages de l'examen sérieux c'est que notre esprit s'y trouve engagé dans un travail réfléchi sur lequel il se concentre ; la conclusion dégagée au terme d'une idéation vraiment active est formulée avec netteté et avec relief dans notre méditation intérieure. Elle s'imprime dans notre esprit. Cela permettra un bon fonctionnement de la mémoire en ce qui regarde la décision. Le souvenir nous en reviendra sans faute à l'esprit chaque fois que cela est opportun : si, par exemple, elle comporte une conséquence touchant notre attitude envers tel individu, quand celui-ci viendra nous voir, nous nous rappellerons d'en tenir compte. Nous penserons naturellement à effectuer les actes qu'exige la mise en œuvre de la décision, même

s'ils doivent se produire plusieurs jours plus tard. Sans même qu'il y ait à proprement parler d'évocation de souvenirs, nous nous rappellerons spontanément d'en tenir compte dans l'élaboration ultérieure de nos plans d'action.

Si nous avons au contraire mal pensé l'arrêt, il n'est pas enregistré dans notre esprit : la vivacité, la régularité, la persistance de son souvenir laisseront fort à désirer. Pour reprendre l'exemple cité plus haut, si le parti B adopté me commandait certaines démarches pour deux jours plus tard, je n'aurais pas songé à les faire, elles ne me seraient pas revenues à l'esprit ; c'est d'autres décisions, de meilleure qualité, que j'aurais exécutées à la place. Il nous arrive ainsi souvent d'*oublier* la décision, si elle a été mal prise. La faiblesse du souvenir tient pour beaucoup au manque d'attaches affectives et personnelles de la décision, mais il dépend aussi pour une part, qu'il convenait de signaler, d'un facteur purement intellectuel. —

Parmi les décisions peu satisfaisantes, il en est qui forment une catégorie particulièrement vicieuse et dangereuse, ce sont les décisions confuses ou flottantes. Leur défaut commun c'est que l'arrêt n'est pas énoncé en une formule nette et précise indiquant clairement le contenu du choix : celui-ci reste toujours mal dégagé, obscur et enveloppé. Si, souvent, notre débat doit être tranché de manière non équivoque lorsque nous sommes obligés de donner une réponse formelle, il est des cas où la fin de l'examen peut demeurer assez indéterminée. Le sujet en profite, à son grand dommage. Il ne se dit pas exactement si le débat est arrivé ou non à son

terme, il ne sait pas au juste s'il a décidé ou non, il n'est pas lui-même bien fixé sur ce point. Des arguments nombreux le font pencher vers une certaine conclusion, contre laquelle ne s'élève aucune objection ; mais bien qu'il lui accorde sa préférence, il n'ose se prononcer nettement. Il aime mieux rester encore dans le vague. Par un reste d'hésitation, par un manque de vigueur intellectuelle et morale, il ne tire pas franchement la conclusion. Bien que celle-ci soit indiquée, et qu'il n'ait aucune raison de différer, le sujet ne fait pas le pas décisif qui réglerait la question et permettrait de la déclarer liquidée. Il reste dans un état de flottement, où il a décidé sans avoir décidé, en évitant de se poser là-dessus une question trop précise. Il attend ; par une espèce de prudence, il veut se réserver, comme s'il espérait toujours l'arrivée d'un nouveau facteur, alors qu'il n'y en a aucun en perspective.

Atermoiement bien regrettable ! Souvent, après nous avoir accordé un certain répit, la vie nous reprend dans son tourbillon, nous sommes entraînés ailleurs et ressaisis par des préoccupations de toutes sortes. Le délai qui nous était laissé a pris fin, mais notre décision est restée flottante.

Ce résultat peut avoir les plus graves conséquences, car nous pouvons être brusquement amenés en face de circonstances pressantes où nous sommes obligés d'agir. Nous faisons alors très mauvaise contenance. Nous ne possédons pas une vraie décision, et devant l'action nécessaire, nous nous trouvons sans ligne de conduite définie ; nous ne savons ce que nous devons faire ; pour peu que nous soyons talonnés, nous voilà troublés, désor-

rientés, égarés. Nous restons court, au moment où nous devrions prendre nos responsabilités.

Les mêmes surprises désagréables (et pis que désagréables) nous menacent si notre décision reste obscure. La confusion est la contrepartie naturelle du flottement. Comme nous ne nous prononçons pas nettement nous n'indiquons pas au juste en quoi consiste notre arrêt. Nous avons une orientation générale, mais non pas une ligne précise. Notre conclusion reste vague, admettant plusieurs possibilités qui, bien que voisines, demanderaient à être discernées et entre lesquelles un nouveau choix (qui serait le plus intéressant) serait nécessaire. Mais soit par paresse, soit par manque de temps, soit par un travers de notre esprit qui a l'habitude de se contenter de l'à-peu-près, nous négligeons d'apporter à notre conclusion une détermination complémentaire qui serait essentielle, qui seule nous permettrait d'aboutir à un véritable arrêt.

Ce qui est souvent à la source de ce demi-décisions, c'est une lâcheté intérieure. Grâce aux termes confus, nous évitons de formuler nettement une décision devant laquelle par une faiblesse irraisonnée nous nous dérobons, que nous avons peur de regarder en face. Nous nous contentons de cette décision approchée, évasive, qui nous permet d'esquiver l'effort moral que nous devrions accomplir pour arriver à une acceptation franche.

Devant un étranger, la confusion est une ruse (parfois volontaire, mais souvent inconsciente) pour ne pas nous engager tout à fait ; elle s'accompagne de l'espoir obscur et bien peu fondé qu'elle laisse une porte ouverte à un désaveu ultérieur, qu'elle nous ménage une échap-

patoire. La décision confuse encourage tous les compromis et tous les faux-fuyants.

On peut lui opposer certaines décisions qui font contraste avec elle : les décisions claires mais accompagnées de réticence. Nous voyons que le parti préféré à beaucoup de raisons contre lui ; mais malgré cela, au lieu de demeurer dans l'hésitation et le flottement nous l'adoptons nettement : seulement nous fixons en même temps certaines restrictions, nous envisageons certaines éventualités précises pour lesquelles nous aurons la faculté de modifier notre choix : c'est une décision avec réserves. Mais les réserves et le choix sont également précis. L'embarras de la question qui aurait pu si facilement laisser entrer la confusion, a été dominé par notre intelligence. Les objections au lieu de jeter le trouble sont intégrées dans la solution. Nous sommes bien munis pour affronter l'action : nous savons ce que nous devons faire et nous disposons même d'une réponse prévue pour les difficultés également prévues qui pourront se dresser sur le chemin. Les conditions réalisées ici présentent assez exactement le pendant de celles qu'engendrait la décision confuse.

Ajoutons que dans le concret la décision conditionnelle, que nous venons de décrire sous sa forme parfaite, ne présente pas toujours la même netteté. La restriction s'accompagne souvent d'un sentiment d'incertitude : demeurant assez mal formulée, elle double la décision d'une crainte vague et contribue à l'affaiblir. Elle engendre souvent la confusion. C'est même le cas le plus fréquent. Mais chez une personne intelligente et énergique

les réserves loin d'entretenir le trouble, permettent au contraire de le maîtriser. —

Nous avons utilisé dans notre langage une distinction entre la force subjective et la force réelle (1) de la décision, celle-là étant une donnée de la conscience, celle-ci se mesurant d'après la constance et l'efficacité d'actuation qui se révèlent dans la conduite ultérieure.

Jusqu'ici d'ailleurs les deux forces nous sont apparues corrélatives : quand l'acte de décision était fort, la fermeté et la constance dans l'action avaient également une grande valeur. Les deux termes variaient ensemble ; à tel point que, craignant qu'on ne fût tenté de donner la première force comme la cause productrice de la seconde, nous avons dû signaler qu'il fallait se garder d'établir entre elles un rapport causal et préciser que ce rapport, inexact en général, n'était admissible que dans un sens très limité. Mais, tout en posant une certaine indépendance entre les deux termes, notre description a pu négliger parfois la distinction qui existe entre eux tant ils étaient étroitement liés l'un à l'autre. La distinction s'accroît au contraire et devient le fait saillant dans toute une série de cas où la conduite réelle ne correspond pas à la force consciente de la décision. Nous avons déjà fait allusion à ces exceptions (d'ailleurs fréquentes), il faut maintenant les envisager de plus près.

(1) Frédéric Rauh a utilisé cette distinction entre force subjective et force réelle pour l'étude des sentiments en général et elle lui a permis d'apporter de très heureuses précisions. § F. Rauh : *De la méthode dans la psychologie des sentiments* (passim).

Souvenons-nous du spectacle que nous donne souvent un ami de caractère faible. Il prend devant nous une décision qui a tous les aspects d'une décision sérieuse : arrêtée avec fermeté, étayée par des arguments solides, elle est nettement formulée ; le sujet l'adopte avec conviction et avec feu, il déclare énergiquement que c'est une décision définitive. Et pourtant, quelle sera sa conduite ? Elle ne remplira nullement de si belles promesses. La résolution faiblira bientôt, notre ami retombera facilement dans le doute, il se laissera détourner du projet adopté, celui-ci finira presque toujours par ne pas être exécuté. Un autre ami, au contraire, qui aura manifesté moins d'ardeur, qui aura simplement acquiescé au projet, sans lui donner beaucoup d'importance, le réalisera ponctuellement, en faisant preuve au besoin d'une grande ténacité.

La différence a visiblement pour raison une différence de caractères.

Pour étudier le sort de la décision après l'arrêt, il faut tenir compte de l'individu concret. C'est tout le comportement ultérieur qui est en cause, il dépend de la personne dont il émane, et subit l'influence de ses sentiments, de ses habitudes, de ses tendances. La non-conformité de la conduite à la décision, l'efficacité où l'inanité de celle-ci doivent être rattachées aux dispositions de la personne. Le second ami a toujours été régulier et appliqué, il mène toujours à leur accomplissement les entreprises qu'il commence, une fois qu'il s'est proposé un but, il tient absolument à l'atteindre. Il se peut bien qu'il se soit attaché à mettre

en œuvre sa décision, simplement parce qu'il l'avait prise.

Nous avons toujours connu au contraire le premier ami comme un très mauvais homme d'action. Son inaptitude peut tenir aux causes les plus variées, à sa paresse, à son genre de sensibilité, à la faiblesse de sa volonté, toujours est-il qu'elle est très accentuée. Il appartient à cette catégorie de gens qui sont peu faits pour l'action. Leur médiocrité se présente sous des formes différentes selon que prédomine le manque d'activité : l'incapacité de se mettre au travail avec énergie et de poursuivre la tâche avec ardeur ; ou bien l'inconstance : l'impossibilité de persévérer dans une même voie sans s'en laisser détourner, sans changer de plan ou d'intention.

L'analyse des divers types concrets que l'on peut rendre, ressort de la psychologie du caractère : celle-ci expliquera comment ils sont la résultante de facteurs nombreux : le tempérament, la sensibilité, les habitudes. Nous n'avons à nous occuper que du résultat : que ce soit pour une raison ou pour une autre, tous ces individus sont impuissants à donner à leur décision une suite satisfaisante ; comme il en est d'autres, nous l'avons vu, qui sont incapables de « prendre » la décision.

C'est pourquoi la valeur de la décision en tant qu'acte conscient a chez eux peu d'importance. Même si elle est ferme, elle ne sera pas suivie d'effet. On aura beau leur demander des engagements formels, leur décision pourra être sincère, ils pourront y souscrire de tout cœur et affirmer avec une profonde conviction

qu'elle est définitive : Cela ne servira de rien. Leur conduite ne sera pas améliorée, elle restera versatile et sans vigueur. Rien de plus décevant que ces velléités des êtres faibles : plus elles sont accusées et plus le spectacle de leur inanité les rend dérisoires.

Souvent le sujet connaît sa faiblesse et il insiste dans ses démonstrations, comme pour s'armer contre lui-même. Les arrêts subjectivement énergiques sont au moins la preuve d'un effort de bonne volonté. Le sujet faible voudrait vraiment surmonter son incapacité : il se promet, cette fois, d'être à la hauteur, il croit vraiment qu'il le sera : il l'assure. Mais ces promesses ne suffisent pas, il ne suffit pas non plus de faire les gestes d'une décision forte, de prendre même une décision forte. C'est au niveau de l'action même que doit intervenir la volonté, c'est au moment où il va changer de parti que le sujet doit faire preuve de résistance. Il y arrive parfois, mais la chose est difficile : car le défaut même qui est à l'origine de son inconstance entraîne aussi un manque de volonté. Une seule victoire d'ailleurs ne suffit pas : c'est un effort continu portant sur toutes les actions qui serait nécessaire pour amener une modification réelle du caractère, pour créer une nouvelle nature. Cette transformation seule offrirait des garanties dignes de confiance : mais elle demanderait une ténacité qu'il est presque impossible d'espérer chez les inconstants : même si par moments ils font des essais pour se redresser, il est bien difficile qu'ils arrivent à se corriger.

Il est curieux de constater que parfois c'est le même trait de caractère qui est à la source de l'intensité de

l'acte conscient et de l'inefficacité de la conduite consécutive.

L'impulsif, qui s'élance avec trop de vivacité dans tout ce qu'il fait, apportera aussi dans la décision, qui aura une allure brusque et parfois violente, cette impétuosité inséparable d'une vigueur momentanée, qui est la sienne. Mais la même particularité de tempérament fera qu'il abandonnera soudain son projet et par un revirement inattendu, se jettera avec la même fougue dans une voie différente.

Une personne sensible se laissera toucher par les arguments affectifs qu'on lui présentera, sa décision adoptée sous le coup de l'émotion s'accompagnera d'une conviction vibrante. Mais elle sera sujette à se laisser émouvoir à nouveau par d'autres influences et à changer facilement. De plus, sa nature sensible qui a besoin d'émotions vives, sera bien vite fatiguée d'une exécution monotone et prolongée qui n'offre pas un aliment suffisant à son affectivité : elle deviendra cause de son manque de ténacité.

Chez tous ces individus mal doués pour l'action, l'effet réel de la décision est très au-dessous de ce que celle-ci faisait présumer et attendre. La carence et la défaillance de la conduite sont chez eux la règle. Mais bien que ces individus soient nombreux, ils restent malgré tout une minorité, et peuvent être considérés comme des exceptions. Dans le cas général, la personne agissante est conséquente avec la personne qui a décidé : malgré les irrégularités et les fléchissements, il existe un certain équilibre entre la force psychique de l'arrêt et son efficacité objective. Après avoir cité tant de for-

mes moins satisfaisantes, il ne faut pas oublier que la décision de bonne qualité existe aussi. La personne, prenant ses responsabilités, y adopte fermement un choix net et explicite auquel elle reste fidèle dans ses actions. —

CHAPITRE III

LA DÉCISION VOLITIVE

Nous avons mentionné, à plusieurs reprises, que les décisions peuvent être plus ou moins aisées. Quand elles sont vraiment difficiles, elles ont besoin, pour être prises, d'une intervention particulière de la volonté. Les formes et les modalités de la décision volitive demandent à être étudiées de près (1) : ce sera l'objet du présent chapitre.

Nous savons que l'alternative et le dilemme, constituent une catégorie de décisions particulièrement difficiles et en même temps particulièrement simples : c'est là que nous trouverons les cas les plus aisés à étudier.

Prenons un exemple. Je dois choisir entre le parti A et le parti B ; le premier a beaucoup de raisons en sa faveur et pourtant j'hésite à l'adopter, et je ne me décide pas à répondre nettement aux personnes qui me posent la question. Une préférence existe, mais elle se

(1) Nous avons une raison pour préférer ce terme à celui de « volontaire ». En essayant d'analyser la nature de la décision, nous avons vu que celle-ci se présente comme un acte dépendant de la personne. On pourrait donc dire que, sauf dans les cas où une contrainte s'exerce du dehors, elle est toujours un phénomène volontaire. Mais nous réservons le nom de « volitives » aux décisions qui demandent un véritable effort, une volition spéciale.

trouve contrecarrée par l'hésitation qui l'empêche d'aboutir. Je dois accomplir un acte de volonté pour surmonter l'hésitation : je fais un effort sur moi-même, je donne la réponse attendue. La phrase que le trouble affectif retenait sur mes lèvres se trouve enfin énoncée grâce à une volition spéciale.

Remarquons que c'est là le processus général, par lequel l'hésitation est vaincue sur tous les plans de l'activité en commençant par celui de l'activité motrice. Si je dois faire un saut dangereux ou avaler une potion amère, un recul instinctif arrêtera mon bras ou coupera mon élan au moment de l'exécution. Je serai immobilisé par une résistance qui est presque physique, par une espèce de paralysie. Mais j'en triompherai en déclenchant de force le mouvement demandé. L'enfant qui a peur de l'obscurité, et qui a reçu l'ordre de traverser la chambre sans lumière, restera en suspens la main sur la poignée ; mais, se faisant violence, en un geste brusque et nerveux, il ouvrira la porte et se précipitera. De même, dans le cas de la décision, je produis par contrainte le geste qu'entravait l'hésitation, geste matériel quand je dois prononcer une phrase ou griffonner une signature, geste intérieur quand il s'agit simplement d'adopter en moi-même une résolution.

Ce processus entre en jeu non seulement dans le cas où un des partis a une supériorité marquée, mais aussi quand tous deux font valoir des titres sérieux, s'opposant alors fortement l'un à l'autre, ils se contrebalancent de telle manière que longtemps le dilemme nous semble insoluble. Mais peu à peu par une évolution du débat une préférence arrive à poindre, puis à se faire jour ;

nous aboutissons à une situation analogue à la précédente, nous finissons par nous trouver en face d'un choix qui nous semble raisonnable, arrêtés devant le geste qui va le consacrer, mais que nous n'osons pas accomplir. Notre hésitation est ici plus marquée que dans le cas précédent à cause de la force du parti contraire. Mais ici encore l'actuation différée, suspendue, est réalisée d'un coup grâce à l'intervention volitionnelle. L'effort de volonté qu'il faudra fournir sera naturellement plus grand, et d'une manière générale plus la préférence sera combattue et discutable, plus l'hésitation sera aggravée et plus il devra s'accroître.

Il deviendra très faible au contraire, et presque nul dans certains cas où l'hésitation se résout d'elle-même à mesure que mon jugement arrive à éclaircir le débat. En étudiant les deux solutions, les inconvénients de l'une d'elles m'apparaissent plus nettement, les avantages de l'autre ressortent avec évidence. Parallèlement, l'hésitation diminue, elle se dissout d'elle-même : je conclus spontanément à l'adoption d'un choix. Si, dans l'exemple cité à la page 51, je contrains mon esprit à se rendre exactement compte de la situation, si mon intelligence constate que vraiment la préférence A repose sur des bases solides, si elle reconnaît que l'hésitation n'est pas fondée, celle-ci s'évanouit devant cette vue intellectuelle.

Pas toujours cependant ; il est des cas où un jugement, même assuré, ne suffit pas. Je me rends compte qu'il n'y a plus aucune raison de douter et pourtant, l'hésitation affective persiste ; je dois la vaincre par un effort de volonté qui brise ce reste de résistance.

C'est en cela d'ailleurs que consiste le plus souvent

le rôle de celui-ci : il donne le coup de grâce. Il est rare que l'hésitation nous domine complètement ; le plus souvent, elle est modérée et partielle ; elle se trouve affaiblie grâce au travail de l'intelligence, la volonté nous permet de nous en libérer complètement, de lever le dernier obstacle qui nous gêne encore. —

Si la volonté avait seulement pour rôle de vaincre l'hésitation, ce qui revient en somme à surmonter une faiblesse, elle se bornerait à une œuvre négative. Mais elle fait plus, elle est capable d'accomplir un travail vraiment positif. Chez l'homme d'action, son intervention permet de triompher de difficultés réelles, de dominer des situations que l'hésitant n'oserait même pas aborder.

Dans les dilemmes considérés jusqu'ici, une préférence arrivait toujours à se dégager. Or, il est des cas où, de part et d'autre, les raisons sont si solides que l'examen intellectuel n'arrive pas à donner l'avantage à l'un des deux termes. Les avantages et les inconvénients se font sensiblement équilibre. Il ne s'agit jamais, bien entendu, d'une équivalence rigoureuse. Il n'en saurait être question pour un dilemme concret. Les raisons qui militent en faveur de chaque parti ne peuvent être estimées avec précision, on ne peut songer à donner à chacune une valeur calculée, à opérer des sommes arithmétiques et à les comparer. Mais il suffit que de chaque côté les motifs favorables nous paraissent dans leur ensemble assez importants pour tenir tête aux motifs adverses, il suffit que notre jugement ne puisse accorder une supériorité réelle à l'un des partis pour que le dilemme nous plonge dans un grave embarras. Et cepen-

dant la nécessité de le résoudre peut être impérieuse. Dans un pareil cas, l'homme fort adopte une des deux solutions par un acte de volonté, par un décret arbitraire.

On nous objectera que ce choix n'est pas le fait de la seule détermination intérieure, qu'il ne dépend pas uniquement de l'acte de volonté exempt de toute influence.

« Tout au contraire, dira-t-on, des influences déterminantes nombreuses sont certainement intervenues. Le sentiment d'une nécessité pressante a agi sur nous et la solution adoptée avait quelque particularité qui parlait (peut-être à notre insu) à notre sensibilité. C'est pourquoi elle a prévalu. »

Nous ne contesterons nullement l'intervention de ces facteurs. Mais nous ne traitons pas ici du problème philosophique de la liberté. Nous n'avons pas à nous demander si le choix volontaire n'était pas lui-même déterminé (1). Nous devons nous limiter aux données de l'observation psychologique.

Or celle-ci rencontre deux faits très différents : Quand notre jugement aperçoit l'avantage indiscutable d'une des alternatives, nous l'adoptons naturellement en restant simplement conséquents avec nous-mêmes. Dans le cas contraire, notre intelligence constate explicitement son impuissance et nous décrétons un choix par un acte volontaire qui s'accompagne d'effort.

(1) Le problème philosophique, à l'aborder sérieusement, ne se pose pas d'ailleurs en des termes aussi simples, il demande qu'on fasse intervenir des considérations beaucoup plus complexes et qu'on se place à un tout autre point de vue.

Cet effort est clairement perçu par la conscience, car le décret arbitraire, au moment d'être énoncé, soulève en nous des résistances, seul un accès d'énergie nous permet de le formuler. (L'expérience banale montre que nous en sommes incapables, lorsque nous sommes faibles ou déprimés : nous abdiquons alors, ou bien nous tombons dans l'hésitation.)

Certes, le choix ne peut être complètement arbitraire, il faut un incident quelconque auquel nous puissions nous rattacher, et nous y avons souvent recours par un procédé parfaitement conscient.

Ayant reconnu l'impossibilité d'un choix raisonnable entre deux solutions, je me dis : « Eh bien, je me range à cet avis puisqu'il vient d'une personne qui m'est chère. » Or, je n'attache aucune valeur à ce conseil, il n'apporte aucun argument réel en faveur de la solution. Mais je le prends délibérément comme un prétexte pour fixer ma décision. J'aurais pu aussi bien — et le procédé est quelquefois employé — jouer la solution à pile ou face.

Indécis entre deux programmes de cinéma, n'ayant aucune raison de préférer l'un ou l'autre, je dis à mon ami : « Choisissons celui-là, la couleur de l'affiche est très jolie. » Ce détail futile est admis, en plaisantant, comme le déterminant de mon choix, mais je sais pourtant bien qu'il n'a aucun rapport avec l'intérêt du spectacle. J'ai volontairement consenti, pour trancher l'hésitation, à suivre un caprice.

Devant les dilemmes anodins que pose la vie quotidienne, c'est ainsi que nous nous comportons ; nous savons qu'ils n'ont pas d'importance et nous acceptons.

la première instigation venue que parfois nous provoquons nous-mêmes. Le choix arbitraire est alors facile. Il demande, au contraire, un effort considérable quand il s'agit d'un dilemme grave. Nous savons que des conséquences de toutes sortes en résulteront, des contre-coups dont nous serons vivement affectés ; nous sentons le besoin pour notre décision de motifs et de garanties proportionnels à sa portée. Il nous faudrait une certitude, et, au contraire, nous sommes réduits à des raisons qui n'ont pas de titres suffisants, qui parfois n'ont aucun titre pour résoudre le dilemme. Obligés de trancher celui-ci par un acte volontaire, nous devons nous faire violence pour y arriver.

Le recours à la décision volitionnelle est fréquent dans notre vie active; elle n'intervient pas seulement dans les alternatives, elle peut être souvent nécessaire quand le débat revêt la forme générale de l'examen. Les décisions ne sont pas toujours prises après qu'une longue réflexion a aplani toutes les difficultés, résolu toutes les contradictions, et abouti à une conclusion parfaitement claire et assurée. Il s'en faut de beaucoup. La plupart d'entre elles sont adoptées quand des points mal éclaircis subsistent, et quand toutes sortes de questions restent encore en suspens.

Mon examen m'amène à penser que tel plan est le meilleur ; mais des reproches très graves peuvent lui être adressés, il prête à de nombreuses critiques que j'aperçois clairement et que je ne vois guère le moyen d'éviter. Si je suis homme d'action, je saurai passer outre et ne pas tenir compte de ces objections, bien que j'en reconnaisse le bien-fondé ; je les écarterai volon-

tairement de mon chemin, je prendrai ma décision malgré elles. Pour agir, je ne peux attendre d'être arrivé à un plan sans lacune où toutes les difficultés soient prévenues, où tout soit arrangé dans les moindres détails ; je n'ai pas le loisir de considérer toutes les critiques pour les discuter et les réfuter point par point. Ce travail serait d'ailleurs assez inutile. L'expérience m'a montré que lorsque l'essentiel (pris *grosso modo*) me satisfait à peu près, je ne dois pas trop m'attacher à toutes les considérations secondaires, à toutes les objections théoriques qui peuvent s'élever. Même s'il a des inconvénients, pourvu que mon projet tienne sur pied dans son ensemble, malgré ses lacunes et ses défauts, je dois savoir, au prix d'un effort, me décider en sa faveur.

Sur le point de me décider, je peux avoir des motifs de douter de la valeur intrinsèque de mon examen. Il ne s'agit pas ici de ce doute excessif qu'engendraient l'hésitation et la crainte. J'ai des raisons pour me demander si je ne me suis pas trompé sur tel ou tel point. Il y a certains arguments que je me rappelle avoir liquidés très brièvement, pressé d'arriver à des questions plus importantes ; je devrais maintenant y revenir. De même, j'ai l'impression que ma méthode a pu être inadéquate en divers endroits. Une vérification serait nécessaire pour m'assurer que des erreurs ne se sont pas glissées de divers côtés. Si je voulais être prudent et méticuleux, je devrais l'entreprendre avec soin. Mais souvent, je n'ai pas le loisir de me livrer à cette révision détaillée. Elle risquerait de plus de me faire perdre de vue les conclusions auxquelles je suis parvenu, de m'égarer à nou-

veau dans le fouillis des arguments divers dont j'ai réussi à me dégager. Je suis en possession de quelques idées ; j'ai l'impression qu'elles sont justes, il vaut mieux que je fasse confiance à mon jugement. Au lieu de me livrer à un contrôle minutieux de toutes les démarches de ma pensée, au lieu d'écouter les scrupules motivés qui m'inspirent des doutes, je me refuserai d'entreprendre ce travail d'auto-critique qui risquerait de me mettre en retard, et de me faire manquer le moment opportun pour mon entrée en action. Grâce à une décision volitionnelle, je me passerai de cette inspection qui seule pourtant m'aurait permis d'être sûr de mes conclusions ; je les adopterai bien que je ne sois pas tout à fait convaincu.

Il peut m'arriver, au dernier moment, d'apercevoir que j'ai oublié d'envisager un considérant essentiel : je vois, en un clin d'œil, la portée de ma négligence, et qu'il y a beaucoup de chances pour qu'elle m'ait fait commettre des erreurs ; malgré cela, comme il n'est plus temps de me reprendre, j'adopterai quand même ma décision. Le phénomène volitionnel est alors accentué à souhait. Il appartient déjà à une nouvelle catégorie de cas où le rôle de la volition devient de plus en plus grand.

Dans les cas précédents, si l'examen n'était ni assuré, ni complet, du moins en ce qui touche l'essentiel, nous pensions qu'il était suffisant. Mais les circonstances peuvent être si défavorables que, de par la nature même de la situation ou des conditions de notre action, il nous est impossible d'entreprendre un examen valable.

Les moyens nous en sont refusés et nous le savons

très bien. Nous savons que nous ne pourrons arriver qu'à une connaissance insuffisante et que tout nôtre effort ne pourra l'améliorer. Nous savons que nous devons nous décider en demeurant dans une obscurité ou une demi-obscurité irrémédiables.

Cette obscurité peut tenir à nos facultés, à notre degré de compétence ou d'intelligence. Un commerçant doit prendre des décisions concernant l'éducation littéraire de son fils ; n'ayant jamais eu le moindre contact avec les lettres, il comprendra sa parfaite incompétence, il apercevra que malgré les explications, il n'entend qu'à demi les questions. Pourtant ne pouvant s'en remettre à d'autres, il devra décider : ce sera avec beaucoup de peine. Il nous arrive souvent de nous trouver en face d'un problème qui dépasse notre intelligence par sa complication et ses difficultés ; nous reconnaissons notre incapacité et notre impuissance ; nous voyons que malgré nos efforts, nous ne pourrons arriver qu'à des aperçus incertains et bornés.

L'obscurité peut venir au contraire des circonstances : du défaut d'informations par exemple. Nous ne pouvons pas nous procurer tous les renseignements nécessaires ni être fixés sur les garanties de ceux que nous possédons. La décision dans ces conditions soulève de grandes hésitations. Nous tâchons de procéder à un minimum d'enquête avec les matériaux et les instruments défectueux qui nous sont concédés, nous rassemblons quelques résultats approximatifs, nous essayons de dégager une conclusion problématique.

Mais que peut valoir une conclusion de ce genre ? Au

point de vue intellectuel, elle est absolument insuffisante. Nous ne pouvons lui accorder aucun crédit. Et pourtant, pour sortir de notre position critique, il nous faut adopter un parti ; nous prendrons une décision grâce à un effort de volonté qui suppléera à la déficience, ici presque totale, de la conclusion.

Le facteur qui, dans tous ces faits, ajoute à la difficulté de la décision et qui souvent suffit seul à créer toute la difficulté, c'est l'incertitude de la prévision.

Qu'il provienne de notre ignorance, de notre faiblesse de jugement ou du manque de temps, notre embarras est au fond toujours le même : nous n'arrivons pas à une vue de l'avenir qui soit assez distincte pour fournir à notre conduite des indications sûres. C'est bien là, en effet, le résultat que poursuit notre examen : nous voudrions nous représenter les événements avec lesquels nous aurons à compter, nous essayons de deviner les multiples obstacles auxquels nous serons en butte pour déterminer quelle attitude sera la plus avantageuse. Mais les prévisions que nous arrivons à formuler sont souvent rien moins que démontrées. Bien souvent, elles nous apparaissent établies sur des inductions précaires. Nous aurions besoin de contrôler les arguments sur lesquels elles sont basées, les renseignements d'où nous sommes partis. Allons-nous pour cela différer notre action ; allons-nous chercher des preuves nouvelles qui nous permettent d'arriver à une conclusion indubitable ? Ce ne serait pas une méthode très indiquée. A partir d'un certain moment, il convient de mettre fin à l'enquête intellectuelle pour commencer à agir. Plutôt que de contrôler les calculs par de nou-

veaux calculs, il vaut mieux que je me mette à l'œuvre, que j'entre en contact avec la réalité ; c'est elle qui pourra me renseigner sur mes craintes et mes soupçons. Je ne suis pas sûr de mes prévisions ? Mais c'est en allant à la rencontre des événements, en m'avancant vers l'avenir que je verrai si celui-ci, devenu présent, les dément ou les confirme.

Il en est de même pour ce qui concerne les précautions. Il est bon qu'en faisant mon plan, je pense à me prémunir contre les embûches que je vais rencontrer, à me pourvoir contre les attaques possibles. Mais je ne peux multiplier outre mesure les moyens de protection, je ne puis attendre d'avoir organisé un système complet de défense qui me mette entièrement à l'abri. Il est souvent plus opportun d'employer mon temps et mes ressources à un travail positif d'exécution. Si des hostilités surgissent, j'y parerai beaucoup mieux par une défense directe (voire par une contre-attaque) que par des mesures de sauvegarde apprêtées à l'avance. Bien souvent, celles-ci se révèlent, sur le fait, inefficaces ou vaines, même si elles ont été élaborées avec soin ; il suffit de bien peu de chose pour que des préparatifs savants ne répondent pas exactement aux nécessités et demeurent inutilisables. Pour réussir dans l'action, il est indispensable de prendre quelques précautions fondamentales, de nous garantir contre les menaces les plus proches ; mais cela fait, nous devons être assez courageux pour voir venir les événements et pour être capables de marcher à découvert. Ne savons-nous pas que l'avenir lointain (et même immédiat) nous réserve des imprévus ? C'est à eux qu'il importe surtout de pou-

voir tenir tête. Nous nous montrerons hommes d'action si nous sommes capables d'improviser notre défense, de parer au danger sur le terrain même, de faire face à l'inattendu.

Quand nous nous engageons dans une entreprise, nous devons avoir confiance dans nos capacités de riposte, de rétablissement, d'initiative pour affronter l'inconnu qu'elle comporte. Même quand nous avons tout envisagé par le menu, le hasard n'amène-t-il pas bien des fois des surprises qui dérangent tous nos calculs ? Notre action doit toujours faire une part plus ou moins considérable à l'inconnu, à l'imprévisible. Cela entre dans les conditions même du jeu. C'est pourquoi un effort volitionnel marqué est souvent nécessaire, car nous devons prendre des décisions avec la pleine conscience de ne pas être suffisamment garantis contre l'avenir.

Ces décisions comportent toujours, et c'est le caractère qui résume tous les autres, un certain risque, qui grandit avec notre ignorance, la faiblesse de nos présumptions, l'incertitude de nos prévisions. Mais la conscience du risque, tout en étant présente, n'occupe pas encore le premier plan. Elle y passe, au contraire, et devient le phénomène central dans toute une catégorie de décisions qui méritent vraiment le nom de « décisions risquées ». Là le risque est prévu, certain ; on sait expressément que l'avenir le réserve. Il ne tient pas à ce que notre information laisse subsister pour l'avenir un grand nombre d'aléas. Il est au contraire dans l'ordre des événements. L'enfant qui songe à quitter la salle de retenue par la fenêtre sait pertinem-

ment qu'il a des chances, et des chances nombreuses, d'être surpris. Mais il court le risque. De même dans la vie de l'homme sérieux, il arrive que la nécessité ou le devoir lui commandent certains actes qui renferment une menace précise et où délibérément une part assurée est faite au danger. Parfois, il peut même être acculé à une alternative entre des voies qui toutes comportent des périls et pour choisir, il tiendra compte, non seulement de la probabilité, mais encore du genre de menace, car il en est de plus insidieuses que d'autres.

La décision risquée admet largement un examen raisonné. Les commerçants acceptent souvent des affaires où une part de risque, même considérable, est admise. C'est que comparant le pourcentage de risque prévisible et le pourcentage de gain promis, ils estiment d'après une table spéciale que la proposition est avantageuse. Le hasard devient objet de calcul et d'un calcul qui, grâce à l'expérience, présente une certaine sûreté. Le commerçant table sur son roulement d'affaires, sachant que, dans le nombre, les opérations malheureuses sont compensées. Mais même ici où le risque est comme privé de son effet, la décision, malgré son caractère raisonnable, comporte toujours une certaine difficulté. Elle devient de plus en plus difficile quand le nombre de risques augmente ; plus les chances de perte sont graves, plus nous serons perplexes, même si un gain important doit y correspondre. La difficulté s'accroît aussi avec la gravité du risque, avec l'importance des contre-coups que la mauvaise chance entraînera, avec la possibilité de porter un remède ou non. Elle s'accroît enfin avec l'impossibilité grandissante d'une pré-

vision. Celle-ci devient de moins en moins positive, pour revêtir de plus en plus le caractère d'un calcul de probabilités extrêmement aléatoire et subjectif. La difficulté arrive à l'extrême lorsqu'aucune présomption n'est possible touchant le nombre de chances ; nous devons alors accepter un risque complet.

Cette revue nous a permis d'apercevoir quels sont les divers cas de décision volitionnelle. Il nous faut maintenant pousser plus loin l'analyse. La décision volitionnelle étant un acte psychologique très élevé, a un caractère personnel très marqué. En étudiant le phénomène dans son contenu concret, nous allons voir que la personne intervient dans l'effort de décision et qu'en retour celui-ci a un effet sur les dispositions de la personne entière.

Reprenons l'acte par lequel nous mettons fin à l'indécision et à la prolongation du débat. Lorsque l'examen n'aboutit pas, c'est une intervention volontaire qui nous permet d'y mettre un terme. Nous pensons : « Il faut en finir », nous reprenons une dernière fois le débat, nous nous forçons à arrêter une conclusion, et, posant notre décision, nous nous disons avec fermeté : « Plus de discussion, le débat est clos. »

Notre disposition d'esprit se modifie en conséquence. Nous nous imposons de ne pas reprendre l'examen, nous nous tirons de l'état d'indécision où nous étions plongés et nous adoptons volontairement l'attitude de celui qui a réglé la question et n'y revient plus : c'est au comportement même que s'applique l'effort de la volonté.

Le phénomène présente une grande analogie avec la

démarche générale par laquelle nous entrons volontairement dans un état d'esprit, une disposition d'humeur, qui ne sont pas spontanés. Je travaille aujourd'hui sans entrain, sans envie ; découragé par une tâche trop ingrate, je suis dominé par un sentiment d'ennui et de lassitude. Mais il m'est possible de réagir. Ecartant vivement les idées déprimantes, je m'oblige à penser à des choses gaies, je me « secoue », je m'efforce de travailler avec attention et activité ; j'essaie de retrouver le ton, l'allure, le tour d'esprit qui sont les miens quand je suis dispos, et avec un peu de ténacité, j'y parviens.

Le processus est le même dans la décision : la personne s'arrache à une disposition naturelle et se transporte dans une autre attitude, d'abord jouée, mais qui peu à peu se concrétise et devient réelle. Une transformation intérieure effectuée volontairement et à laquelle collabore la personne entière par ses gestes et sa manière d'être : voilà le fait essentiel.*

La fin du débat n'étant qu'une des composantes de l'acte de décision, l'effort personnel peut porter aussi sur les autres composantes, et donner à l'acte entier une tournure et une force qu'il n'aurait pas naturellement.

Une conclusion assez douteuse est adoptée d'une manière flottante et mal assurée ; mais je me dis : « Puisque j'ai opté pour elle, il faut que je me décide convenablement », par ma volition, le choix prend une tournure plus ferme, plus catégorique, il s'accompagne d'une résolution solide ; je corrige pour ainsi dire ma décision et la transforme en une décision forte.

On pourrait comparer cette opération intérieure à

celle qu'accomplit un chef qui, fatigué et démoralisé, s'aperçoit qu'il occupe mal son poste de direction; il réagit et s'impose de commander avec fermeté et avec énergie. Son rendement moral s'est abaissé par suite de l'état physique et moral, mais il le ramène à un niveau plus élevé. Il ne s'agit pas ici, remarquons-le, des gestes matériels : énoncer des ordres d'un ton martial, bref et autoritaire est devenu pour le chef une chose tellement habituelle qu'elle continue à se produire presque mécaniquement même pendant une dépression. Mais il ne doit pas seulement énoncer des ordres, il doit commander, ce qui représente toute une conduite que nous avons décrite : il doit faire exécuter ses prescriptions, maintenir la discipline, imposer l'obéissance, — et c'est cela qui demande un effort.

De même dans la décision, il y a plus qu'une attitude psycho-physiologique : c'est toute une attitude personnelle que j'adopte volontairement. Tout ce qu'implique de positif une décision forte, la volonté efficace d'une mise en œuvre rapide et d'une exécution complète, l'affirmation d'une irrévocabilité de l'arrêt prononcé : c'est tout cela qui se trouve réalisé par un acte volontaire.

La conclusion incertaine, qui n'était fixée qu'à demi se trouve confirmée, validée; je lui accorde tous les attributs d'une conclusion assurée; je la fais mienne, j'oriente mon activité d'après elle; ma conduite personnelle sera coordonnée et dirigée par elle, elle aura la même autorité et la même influence que si elle était certaine.

C'est dans cette soumission de mes actes à un verdict insuffisamment étayé que réside la principale difficulté.

Aussi est-ce le moment de l'actuation qui est critique. Nous pouvons brusquement fléchir, renoncer à notre choix arbitraire. Nous nous apercevons que celui-ci, malgré l'acquiescement verbal, n'est pas réellement agréé par notre personne qui se sent tentée de l'abandonner, et recule au moment de lui donner une existence effective par l'action. Passage dangereux ! La volition nous permet de le franchir sans défaillance. Par un effort sur nous-même, nous accomplissons les actes qui ratifient irréparablement notre acceptation. —

Par quel moyen l'effort atteint-il son but et comment se réalise nôtre transformation intérieure ; comment arrivons-nous à produire par la volition, une attitude personnelle si contraire à notre mouvement naturel ? Ici les phénomènes psychologiques de la décision jouent un rôle : ils sont l'instrument qu'utilise la volonté. C'est là d'ailleurs le processus général que suit la volonté pour agir sur nos états d'âme ; n'ayant pas de prise sûre et directe sur eux, elle emprunte une voie détournée et utilise certaines attitudes qui sont plus à sa portée. Cette technique a été déjà beaucoup étudiée quand elle entre en œuvre dans la vie sentimentale. Elle sert aussi dans la décision.

Dans mon passé, j'ai souvent pris des décisions dont la force avait pour base une complète certitude de jugement. Cet acte psychologique exécuté, s'est répété plusieurs fois et sous une forme assez analogue. Malgré des variantes, il y a certains gestes, certaines attitudes qui sont revenus presque régulièrement et ont fini par devenir familiers. (Nous avons vu en décrivant les modalités concrètes de la décision forte que chaque personne

avait les siens). Les gestes et les attitudes étant en partie des actes matériels, il est toujours en mon pouvoir de les répéter, et d'autant moins difficilement que j'en ai l'habitude et qu'ils sont même parfois stéréotypés.

Ces phénomènes psychophysiologiques de la décision forte, produits volontairement, ont une influence sensible sur mon attitude personnelle. Mais ils ne suffisent pas à la créer. S'il y a un refus intérieur trop profond, s'il n'y a pas une collaboration de la personne, rien ne se produit; il n'y a qu'une mimique sans effet.

Les gestes ne fournissent qu'une amorce qui favorise l'éclosion d'une disposition psychologique, un appui matériel qui peut lui permettre de se fixer pour se développer plus facilement. Ils seraient inefficaces si une évolution psychologique ne se produisait parallèlement qui trouve en eux simplement une aide et un encouragement. La personne qui prend la décision en a vu auparavant l'utilité; elle a aperçu, elle a compris qu'une décision était nécessaire, elle a eu nettement l'intention d'y arriver. Elle est déjà entrain d'évoluer quand les mouvements matériels sont déclenchés. Elle pense à sa conduite à venir; elle adopte déjà en pensée la posture la plus convenable; elle est consciente de ce qu'elle fait et de ce qu'elle va faire.

C'est grâce à cette conscience que l'attitude de la personne qui a pris volontairement une décision, est un état durable. Le phénomène psycho-physiologique est fugitif et éphémère; quoiqu'on puisse penser de son rôle, le fait est qu'il ne paraît qu'un moment pour disparaître aussitôt. L'important, c'est l'attitude qui subsiste après lui. La personne en possession d'une décision :

voilà l'ensemble concret qui donne vraiment une réalité à la décision.

Celle-ci doit passer, nous l'avons vu, par l'épreuve de l'actuation ; elle subira ensuite celle de l'exécution qui n'est pas moins grave. La mise en œuvre d'un projet arbitraire présente des difficultés tout à fait spéciales ; comme elle exige du temps et de la persévérance, l'effort requis doit être soutenu et prolongé.

Un état dynamique, l'élan d'une vive réaction ont pu me soutenir au moment du choix, acte bref pour lequel une seule impulsion a suffi. De même l'actuation a porté sur une durée très courte, elle a exigé un saut, redoutable sans doute, mais unique. Un accès d'énergie a pu me fournir le ressort nécessaire. Mais lorsque l'ardeur ou la fièvre de ces gestes énergiques retombe, c'est alors que je réalise vraiment le caractère précaire de ma position. Je me trouve au milieu de l'action, mais je ne suis pas sûr de mes directives. Je marche en obéissant à un choix que je sais douteux. Je suis exposé à des imprévus nombreux. Un sentiment de crainte peut m'envahir, je vais être tenté de revenir sur mes pas. Pour le moins, je manquerai de confiance ; si une contrariété s'élève, je serai facilement ébranlé. Je dois surmonter cette crise. Mais elle se reproduit bientôt ; de nouveaux obstacles surgissent, de nouveaux coups me frappent. Il faudra encore résister à ces atteintes ; à chacune d'elles, je devrai réagir ; l'effort sur moi-même que j'ai fait au départ, je suis appelé à le recommencer plusieurs fois, à le reprendre sans cesse.

C'est seulement à ce prix que sera assurée la constance de la décision. L'affirmation que nous ne change-

rons pas doit être posée au début avec plus de force que jamais. Ce ne sera pas trop d'appliquer toute notre résolution sur ce point. Dans des cas particulièrement graves, quand la décision repose sur des données par trop insuffisantes, on ira jusqu'à recourir à un procédé qui consiste à s'imposer une espèce de monodéisme forcé. Nous nous implantons dans l'esprit une idée : « Il faut continuer jusqu'au bout » ; écartant tout autre pensée, nous nous concentrerons sur elle seule, nous chercherons à nous hypnotiser sur elle pour ainsi dire, et nous nous imposerons de poursuivre l'exécution jusqu'à l'achèvement.

La volonté devra entrer en œuvre non seulement pour veiller à la stabilité, mais aussi pour entretenir l'effort et nous nous imposerons de poursuivre l'exécution jusqu'à l'achèvement.

Préoccupé, craintif, toujours sur le qui-vive, manquant de tranquillité et de calme, je suis privé de mes moyens et je n'ai qu'un esprit d'entreprise très modéré. Au début de chaque nouvelle étape, j'éprouve les mêmes difficultés d'actuation que pour la première. Il est vrai qu'en un certain sens, le premier pas est celui qui coûte le plus, car j'acquies ensuite une certaine habitude de l'imprudence qui la rend moins pénible. Mais, d'autre part, à mesure que je m'avance sur la route douteuse, je me compromets davantage ; plus je progresse et plus les possibilités d'un retour en arrière diminuent. C'est pourquoi à chaque nouveau tournant l'actuation me fera hésiter ; je devrai faire appel à la volition ; celle-ci n'intervient pas une fois pour toutes au début, elle doit re-

venir à la charge à plusieurs reprises ; il y a chaque fois un nouveau départ.

N'étant pas sûr de mes bases, je n'oserai pas m'élancer franchement, j'hésiterai à entrer dans l'action d'une manière vigoureuse et à mener vivement le combat ; je n'oserai pas m'engager à fond en employant toutes mes ressources. J'aurai une tendance à pratiquer plutôt une tactique réservée et prudente, je prendrai de nombreuses précautions, je resterai sur la défensive, je songerai à me ménager une retraite, je serai prêt à me replier, à lâcher pied. Or, ces dispositions me mettent dans un état d'infériorité manifeste. Il faut que je me ressaisisse, que je me contraigne à reprendre une attitude plus courageuse, que par la volonté je retrouve mon aplomb et ma combativité. Pour empêcher ma conduite de fléchir, pour la maintenir à un niveau satisfaisant, un effort constant de toute ma personne est nécessaire.

Quand il doit se poursuivre trop longtemps, des procédés auxiliaires pourront lui apporter une aide.

De temps en temps, je reproduirai l'acte psychophysiologique de la décision. Par une action presque mécanique, ce geste énergique a un effet dynamique, comme d'autres gestes physiques violents qui servent à m'exciter, à me fouetter : il m'entretient dans un tonus élevé.

J'aurai recours aussi à un procédé exclusivement psychologique. Je me répéterai intérieurement : « La décision est prise. » Ce faisant, je me remets en présence d'un fait à qui je donne par lui-même un pouvoir contraignant : comme la sentence d'une autorité respectable a une vertu impérative par le seul fait qu'elle est pronon-

cée, indépendamment des considérants. Je ne songe pas au choix, je le laisse dans l'ombre, je tâche même de l'oublier ; je prends l'arrêt en tant qu'arrêt détaché de son contenu et lui attache une force exécutoire propre, analogue à celle de la sentence juridique.

L'effort demandé prendra une forme plus aiguë dans le cas d'une décision risquée. Ici, il y a un danger au devant duquel je marche délibérément : il me faut plus que du courage, il me faut de l'audace. La menace plane sur toute ma conduite, je n'en peux soutenir l'idée que grâce à une forte tension psychologique. J'ai besoin ici de me surpasser, de m'élever au-dessus de mon niveau normal. Je dois me faire violence, ne pas me laisser de trêve pour m'éviter de penser au danger : l'effort sur moi-même doit être continu et fonctionner comme en permanence.

Le cas le plus ardu est celui où le péril n'est pas précisé et peut surgir à chaque pas. Quand il est défini et unique, je le brave, mais je sais que j'ai à faire à lui, cela peut me donner une certaine tranquillité qui seconde mon courage. Mais lorsque je dois l'attendre à chaque instant, que j'ignore la forme qu'il va revêtir, je dois être toujours aux aguets. A tout moment, je croirai le voir surgir, je verrai partout un piège. Cela entraînera une surexcitation pénible, — et fâcheuse, car elle peut me faire perdre mon sang-froid. Il faut que je la domine pour que je reste maître de moi et que je puisse continuer à gouverner la situation. La difficulté dans l'exécution d'une décision risquée vient de la concurrence de deux exigences contradictoires : d'un côté, je dois me stimuler pour maintenir un état de forte ten-

sion ; mais en même temps, d'un autre côté, je dois me retenir pour conserver mon calme. L'équilibre est délicat à réaliser.

Une autre circonstance qui rend le risque particulièrement grave, c'est l'impossibilité prévue d'une défense ou d'une résistance. Même lorsque le péril est caché et peut tomber sur moi inopinément, l'espoir de me débattre, de lutter avec lui et peut-être d'en triompher me cause un réconfort. Mais quand aucune parade n'est possible, quand je sais que si le risque se réalise, je n'aurai aucun moyen d'éviter le coup, que je devrai le subir passivement, le sentiment de mon impuissance ajoutera à ma crainte. Et s'il doit me frapper d'une manière cruelle, s'il doit amener une catastrophe dans mon existence, ou même mettre ma vie en danger, l'anxiété sera encore plus grande.

Dans ces cas extrêmes, l'effort de volonté exigé atteint le maximum : nous devons fournir tout ce dont nous sommes capables. —

La volition est d'ailleurs soutenue par les forces psychologiques profondes de la personne, dont le concours seul permet de supporter l'épreuve.

Les entreprises les plus risquées sont souvent les plus tentantes. Elles réveillent nos désirs qui sont de puissants moteurs. Elles allument nos convoitises et nos passions, et celles-ci nous poussent avec une grande violence, nous emportent même contre notre gré. Un homme ordinairement hésitant pourra prendre sous leur influence les décisions les plus osées. L'avidité au gain, déchaînée par la perspective d'un bénéfice énorme (exas-

pérée du fait même qu'il est aléatoire), entraînera aux spéculations de bourse les plus folles. De même l'ambition peut nous lancer dans des actions aventureuses, et nous défendre de reculer, même s'il faut mettre en jeu notre existence.

Mais il n'est pas nécessaire que des phénomènes affectifs intenses soient suscités, que nous soyons bouleversés par des sentiments violents. Quand nos tendances les plus intimes sont intéressées, la simple conscience de la portée profonde qu'aura pour nous la décision, a une influence importante. Nous voyons que l'entreprise peut changer du tout au tout notre existence, nous comprenons que pour la continuation de notre œuvre, pour le salut de notre famille, il est nécessaire de braver le danger : cela nous donne la force de l'affronter. La conviction que la chose est indispensable, inéluctable, qu'il faut en passer par là, est un ressort puissant. Devant une situation exceptionnelle, talonnés par un danger imminent, nous trouvons la force de nous élever à un niveau de tension et de volonté très supérieur à celui qui nous est habituel ; nous arrivons à faire preuve d'un courage et d'une audace dont jamais on ne nous aurait crus capables. C'est la notion même du risque qui réveille en nous ces énergies insoupçonnées.

Signalons pour finir un sentiment spécial, assez étrange qui a une influence réelle : l'attrait du risque.

Il y a une espèce de goût du péril qui peut agir en nous. Souvent, c'est pour le danger même que nous adoptons la solution dangereuse : il nous séduit et nous excite. S'il était moins prononcé, il n'exercerait pas sur nous ce curieux attrait et c'est la décision contraire que

nous prendrions. Après un débat où la raison nous détourne d'un projet dangereux, comme notre pensée s'est arrêtée longtemps sur celui-ci, nous nous sentons sollicités par lui, nous éprouvons le désir de le braver (en partie par curiosité, en partie parce que nous voulons nous éprouver) et nous y cédon.

Certaines personnes ont un véritable amour du risque. Les natures faibles ressentent en face de lui une espèce de vertige qui les entraîne. C'est une tentation qui, comme beaucoup d'autres, les fascine par ce qu'elle a d'inquiétant; pas plus qu'aux autres, elles ne savent pas y résister et se livrent à son emprise (une partie de leur plaisir vient justement de cette impression d'abandon, de glissement irrésistible, de chute dans le vide). Le goût des émotions fortes peut agir dans le même sens. Ces natures trouvent de quoi se satisfaire d'une manière commode et comme à bon marché dans le jeu; c'est pourquoi il devient souvent leur occupation favorite et prend à brève échéance le caractère d'un vice.

Les individus qui ont une personnalité vigoureuse aiment le risque parce qu'il est pour eux une perspective de lutte. Cet inconnu avec lequel ils auront à compter est plus à craindre que n'importe quel adversaire: c'est comme un ennemi de choix qu'ils se donnent volontairement. Pour lui tenir tête, ils auront à déployer leur énergie; dans ce combat fertile en incidents, leur sang-froid et leur courage trouveront un emploi. Le risque leur offre une épreuve digne d'eux où leur force et leurs qualités pourront se manifester. Ils aiment cette occasion de connaître leurs ressources, de montrer de quoi ils sont capables.

Ce sont ces hommes qui aiment les aventures et les recherchent. A un degré inférieur, on peut trouver des tendances analogues chez des individus qui n'ont pas une aussi belle force de caractère. Elles viennent alors simplement d'une nature téméraire qui peut s'accompagner de qualités d'action tout à fait moyennes ou médiocres. Un tempérament impatient allié à un esprit peu réfléchi; le goût du changement et de l'imprévu; l'insouciance et même la légèreté peuvent orienter les gens vers les solutions risquées. Ces dispositions de caractère, quand elles n'arrivent pas à engendrer un véritable penchant, facilitent, lorsque l'éventualité se présente, l'adoption de décisions douteuses ou hasardées.

La décision douteuse n'est donc pas toujours un acte psychologique où une volition doit intervenir; elle peut parfois se produire facilement et comme si de rien n'était, justement à cause des défauts de caractère que nous venons d'indiquer. Là encore, c'est une question de cas et de personne. Mais, en général, la décision douteuse exige la mise en œuvre de notre force de volonté.

CHAPITRE IV

LA « DÉCISION »

Il existe une forme de décision, très particulière, et très intéressante que nous n'avons pas encore envisagée; nous allons l'examiner dans ce chapitre IV.

Des enfants en train de jouer à « gendarmes et voleurs » nous fourniront l'exemple qui nous servira de point de départ.

Un joueur est posté de telle manière qu'il peut suivre tous les mouvements de son adversaire et sauter aisément sur lui. Il le surveille et attend l'occasion propice. Il guette la minute où il se trouvera le plus exposé pour le surprendre et le vaincre sans peine. Il le laisse passer une ou deux fois à sa portée, mais à la troisième, il le voit justement le dos tourné : c'est le moment ! il bondit de sa cachette et l'immobilise avant qu'il ait pu se défendre. Le joueur a pris une décision ; mais elle ne concernait pas l'acte à faire, elle portait sur le *moment* de le faire. Il a mis en œuvre son intelligence et sa faculté d'appréciation pratique pour juger de cette question de temps.

Le choix du moment propice intervient souvent sur tous les plans de notre activité. Il convient de s'arrêter sur les décisions de ce genre, car si elles ont trait au

temps elles sont aussi conditionnées par lui, et il leur donne une empreinte spéciale.

Etudions-les d'abord dans les jeux et les sports. Dans une course de demi-fond ou de résistance, l'emballage a une importance capitale. C'est de lui presque toujours, que dépend l'issue de l'épreuve; et la valeur de l'emballage dépend beaucoup à son tour du moment où il est pris. Quand il approche de la fin du parcours, le coureur doit savoir choisir le moment de déclencher l'accélération. Il ne doit pas démarrer à une trop grande distance du but, car il risquerait de manquer de souffle avant l'arrivée. S'il a un concurrent qui le serre de trop près, il doit le surveiller. Il doit savoir saisir la seconde favorable et ne pas trop hésiter, car si le rival ayant plus de décision, part le premier, l'avance du bond initial peut lui donner les quelques centimètres qui déterminent la victoire.

Au jeu de foot-ball, l'avant doit utiliser le moment favorable où le gardien adverse est hors des bois pour envoyer la balle dans le but sans défense. Il doit cueillir l'instant au passage; s'il veut attendre d'être en meilleure posture, s'il veut s'approcher encore, par exemple, et ne se décide pas à tirer, l'occasion lui échappe et c'est dommage, car elle ne se reproduit pas facilement. Dans tous les jeux, et notamment au tennis, le bon joueur doit apercevoir le moment opportun et en profiter pour marquer le point, sans différer, sans avoir même une petite hésitation.

Le choix du moment revêt une difficulté particulière lorsque l'acte est risqué. Un prisonnier guette, pour s'enfuir, la seconde où les gardiens sont distraits: la

menace d'être rattrapé et puni peut le troubler à l'instant critique. Lorsqu'il attend depuis longtemps, prêt à déclencher ses mouvements en une seule détente, l'état de tension prolongée amène un énervement fâcheux. Si à plusieurs reprises une occasion s'est ébauchée pour aussitôt s'évanouir, si plusieurs fois il a failli partir, puis a dû y renoncer, le fait de la décision manquée dans le passé a une malheureuse influence, car il tend à se reproduire.

Pour revenir aux jeux, parfois, au foot-ball, le goalkeeper doit s'élancer hors du but pour intercepter en chemin une « passe » dangereuse, car si celle-ci arrive à destination, l'équipier qui la recevra se trouvera en mesure de tirer un coup inarrêtable. Mais il est très dangereux d'abandonner « les bois ». Pourtant, ici, c'est l'unique moyen de sauver la situation. Il y a là un acte grave, risqué qu'il faut décider sur le coup, car si l'hésitation retarde l'intervention celle-ci n'a plus d'utilité.

Cet exemple sert de transition, pour nous conduire au cas où un véritable choix doit s'accomplir avec discernement d'une manière instantanée. Le meilleur exemple est offert par l'automobile. Conduisant ma voiture en ville, j'arrive à un carrefour encombré et je me trouve soudain en mauvaise posture. Vais-je freiner? Je risque d'être tamponné par la voiture qui me suit. Me précipiter en avant? Mais l'autobus s'avance perpendiculairement. Pourrai-je l'éviter par un brusque crochet? Tout cela doit être envisagé et calculé en un coup d'œil; incontinent, je dois choisir la meilleure solution et donner le coup de volant nécessaire. Le geste opportun doit être trouvé et exécuté instantanément,

car autrement l'accident que je frôlerai cependant de près, ne sera pas évité.

Le mauvais automobiliste, après avoir commencé un mouvement dans un sens, se reprendra aussitôt pour virer en sens inverse. Rien de plus détestable que ces mouvements contradictoires. La seconde manœuvre, qui aurait pu être avantageuse trois secondes avant, sera tardive maintenant et tombera à faux. La seule méthode admissible, même si la première manœuvre se révèle plus dangereuse qu'on ne pensait, c'est de la continuer tout de même, de la pousser jusqu'au bout. Les retouches qui peuvent être funestes ici, sont fâcheuses dans tous les sports. Le joueur qui amorce un coup mais se repent aussitôt et change de geste, est un mauvais joueur : les deux tentatives se neutralisent et le coup est presque inévitablement raté ou inefficace ; de plus, les partenaires sont désorientés par cette indécision et ne savent plus comment se comporter.

Ces divers cas se trouvent tous réunis dans le combat physique où l'ardeur de la lutte, la rapidité du train leur donnent une forme plus accusée.

Dans un match de boxe, il faut saisir au vol le moment où l'adversaire est découvert pour le toucher avec violence. Le moment fugitif est de l'ordre d'une fraction de seconde, je dois savoir en profiter par une attaque instantanée.

Pendant une lutte, étreint par mon adversaire, qui a réussi telle « prise », je dois choisir entre telle ou telle « parade » également possibles et apercevoir quelle sera la plus avantageuse. Ce jugement doit être extrêmement rapide ; mais malgré le rythme accéléré, je dois être

capable de penser et même de calculer, de prévoir. Sans doute, les coups et les gestes doivent se déclencher comme d'eux-mêmes, les répliques doivent jouer avec une perfection de reflexes. Mais tout ce fonctionnement doit être contrôlé : il faut que la « tête », comme dit le langage sportif, gouverne toujours l'action motrice.

La tactique de mon adversaire sera parfois d'accélérer la vitesse à tel point que je n'arrive plus à mener intelligemment le combat. Il pourra chercher à m'énerver pour que mon activité psychologique s'en trouve altérée et gênée. Sa méthode sera encore de faire prendre au combat une allure désordonnée : emporté par l'excitation, je foncerai tête baissée en tapant n'importe où : si, à ce moment-là, il a assez de force pour conserver sa lucidité, pour choisir ses coups et les placer à bon es-cient, il me dominera facilement. Un autre procédé consistera à manœuvrer d'une manière capricieuse et déconcertante de façon à me désorienter ; pendant un instant, ma perplexité me mettra dans un état d'indécision, je perdrai le fil de mon action, ma conduite psychologique se trouvera désorganisée : il lui sera alors aisé d'avoir raison de moi.

Dans le combat, il faut savoir s'exposer au danger ; pour arriver à telle position extrêmement avantageuse, je dois passer par une phase où je me trouve désarmé et découvert. Je dois être capable de me décider à accomplir à temps le mouvement risqué, et l'exécuter aussi vite que possible. Il est bon aussi d'avoir assez de courage pour ne pas hésiter, quand il convient, de s'engager à fond. Après s'être longuement réservé, ménagé, il faut se décider à se jeter à corps perdu dans la mêlée

en employant toutes ses ressources pour fournir une attaque décisive.

Cette revue, volontairement résumée, laisse apercevoir combien dans les sports, le résultat dépend souvent de la décision immédiate. Quand chez un sportif, cette opération se réalise toujours à point, on dit de lui qu'il a de la « décision ». C'est une qualité qui est particulièrement appréciée. Le fait que le langage spontané l'ait isolée et la désigne par un terme à part, montre bien que parmi les facteurs psychologiques elle a une place de premier plan.

Mais cette qualité n'entre pas seulement en jeu dans les sports. Si nous abandonnons l'activité physique et les combats sportifs pour considérer l'activité sociale et les combats réels, dont les premiers nous donnent une image affaiblie sous forme de jeux, nous verrons qu'elle y conserve son importance de premier ordre.

Pour évaluer les capacités d'action d'un homme politique ou d'un militaire, il est important de savoir s'il a ou non de « la décision ».

L'action pratique où sont en cause nos intérêts où se livre la lutte pour la vie, doit, elle aussi, compter avec des circonstances de temps ; elle est aussi gouvernée par la loi du temps : les décisions urgentes du type de celles que nous venons d'étudier sont fréquemment requises.

Pour les passer en revue, commençons par des faits très simples et sans gravité.

Une observation amusante que tout le monde peut faire sur lui même, montre l'embarras où nous nous trouvons parfois dans une conversation pour prendre la

parole. La politesse exige que nous n'interrompions pas l'interlocuteur, que nous attendions un de ces demi-silences, une de ces chûtes de phrases qui nous permettent de commencer à lui répondre sans le couper. Mais le joint est délicat et fugitif, pour peu que nous soyons intimidés, nous avons de la peine à le trouver; notre première parole est sur nos lèvres, mais nous hésitons toujours à l'énoncer. Le problème se complique quand des préoccupations intellectuelles viennent se mêler, comme par exemple lorsque nous attendons le moment propice pour placer un bon mot. Il ne faut pas que celui-ci tombe mal et hors de propos, nous devons choisir un prétexte et ne pas le laisser perdre par une hésitation.

Plus sérieux est le cas où il s'agit d'amener avec tact un sujet qui nous tient à cœur et pour lequel nous sommes venus voir l'interlocuteur. Il faut qu'il ait l'air de s'introduire naturellement en se rattachant aux idées qui viennent d'être émises. Malgré nos efforts pour amener la conversation dans un certain sens, nous ne trouvons jamais une transition satisfaisante. L'occasion ne nous semble jamais assez heureuse. Par manque de décision, il nous arrive de partir sans avoir pu exposer l'objet de notre visite.

L'enfant qui veut solliciter une grâce de son père, attend le moment où celui-ci sera de bonne humeur et bien disposé à l'entendre. Il l'épie toute la soirée, et emploie toute son intelligence, toute sa pénétration psychologique pour deviner le bon moment. Pour emprunter un exemple à un plan de conduite plus élevé, prenons l'homme d'affaires qui effectue une opération de Bourse. Il a une vente importante à réaliser et attend le cours

le plus favorable. Les prix varient de minute en minute. Il laisse se dessiner les tendances du marché. S'il y a un mouvement de hausse, il retarde son offre. Mais il ne faut pas que le désir d'un plus grand profit lui fasse remettre indéfiniment la vente; car un brusque revirement peut amener une baisse accélérée. Il doit savoir se décider à temps, juste au moment le plus favorable : décision souvent difficile quand la courbe des prix a des fluctuations nombreuses, rapides et désordonnées.

Ce dernier exemple est très voisin du cas où il faut décider tout de suite si l'on accomplira ou non un acte important. On vient faire à un commerçant une proposition portant sur une grosse affaire, mais il faut qu'il se décide immédiatement : on lui demande par téléphone de donner la réponse avant de raccrocher. L'importance de la somme en jeu mériterait qu'il procède à un long débat; or, non seulement il ne peut l'entreprendre en détail, mais la seule possibilité d'un examen hâtif lui est refusée; le commerçant doit se résoudre sur sa première impression. L'obligation d'être immédiate donne ici à la décision un degré de difficulté que nous n'avons pas encore rencontré.

Or, c'est de cette manière-là que se traitent souvent les affaires. Le commerçant doit posséder une double qualité : l'habitude intellectuelle de juger d'un seul coup une opération, et la force de volonté nécessaire pour prendre une décision, qui peut être lourde de conséquences. L'intelligence intervient peut-être moins, mais la force de caractère à coup sûr davantage lorsque l'affaire est dangereuse. La difficulté qui vient du risque

s'ajoute à celle qui vient de l'instantanéité, et elles s'aggravent mutuellement.

Comme le commerçant, tout homme d'action : le politicien, le militaire, le médecin, doit être capable de décisions aussi difficiles. Mais une offre « à prendre ou à laisser », pose un problème relativement simple où la solution est unique et donnée; or, ce qui peut se présenter devant l'homme d'action, c'est une véritable alternative entre deux solutions; ou bien, ce qui est encore plus malaisé, il peut être obligé, toujours dans ces conditions précipitées, d'examiner une situation et de trouver la meilleure ligne de conduite. Le travail de calcul, d'invention, de comparaison, devra s'effectuer sur le champ. Pour y parvenir, il faudra faire preuve de certaines qualités, à défaut desquelles il sera impossible de se tirer d'une telle épreuve.

L'obligation de faire hâtivement un travail intellectuel est déjà, par elle-même, un élément de trouble : nous nous embrouillons, pour vouloir faire vite, nous commettons des erreurs et sommes obligés de nous corriger. Nous apercevons que nous n'avancions pas, que nous sommes déjà en retard; nous nous énervons et l'exigence impérieuse qui nous talonne augmente notre désarroi; nous perdons le calme qui, seul, nous permettrait peut-être de nous en tirer. Nos tentatives pour éclaircir la situation, désordonnées et fiévreuses, ne font qu'augmenter cette confusion. Comment prendre dans ces conditions une décision si importante? Nous perdons la tête. Nous nous tournons de tous côtés pour chercher du secours. La notion de la gravité du danger achève de nous démoraliser, de nous affoler complètement.

Mais les hommes d'action, le capitaine attaqué par surprise, le politicien devant une coalition parlementaire inattendue, savent faire face immédiatement au danger et se montrer à la hauteur des circonstances. Ils conservent leur calme et leur sang-froid. L'urgence les excite au lieu de les démonter. Après avoir fait en une minute le tour de la situation, ils savent improviser un plan et adopter sur le champ les décisions nécessaires; décisions audacieuses et risquées la plupart du temps, car dans ces conjonctures extrêmes, la seule issue est dans une tentative tout à fait hardie. Pour prendre ces décisions où le danger, le risque, la difficulté, la précipitation, toutes les difficultés sont accumulées, une énergie vraiment exceptionnelle est nécessaire. C'est grâce à elle que nous pouvons être des hommes « de décision ».

La « décision », on le voit, est la qualité qui préside aux actions les plus hautes et les plus difficiles. On comprend que nous en ayons réservé l'étude pour la fin.

DEUXIÈME PARTIE

Dans notre première partie, nous avons fait allusion à plusieurs reprises aux concomitants affectifs de la décision.

Comme c'était pour elle un acte important, la personne éprouvait divers sentiments pendant qu'elle l'accomplissait, et les mouvements affectifs étaient mêlés au phénomène. Mais le problème que résolvait la décision était un problème posé par l'intelligence en quête de l'action la plus avantageuse et la mieux adaptée.

Or, il est très fréquent que l'affectivité intervienne dans la position même du problème: les sentiments en constituent les données. Le processus d'hésitation a pour matière un conflit de sentiments et la décision même n'est pas autre chose que le dénouement de ce conflit. Nous allons étudier cette nouvelle classe de faits dans notre seconde partie.

§ I

Les manifestations affectives, avec l'infinité de nuances qu'elles comportent, donnent lieu à des cas extrêmement variés.

Pour tenir compte de la grande complexité des phé-

nomènes concrets, il est indispensable ici d'avoir recours à des exemples qui puissent fixer les idées et servir de référence à l'analyse. Nous distinguerons deux séries d'exemples, selon l'origine du conflit.

La première série comprendra des faits où le conflit naît d'une opposition qui se forme spontanément, où les réactions affectives qui se produisent naturellement posent d'elles-mêmes le problème du choix.

— Au moment de sortir, je suis sollicité par deux perspectives également séduisantes : je puis aller prendre un bain de mer ou rejoindre un ami pour une promenade. Les deux plaisirs ont leur agrément : je suis porté vers l'un et vers l'autre. La coïncidence des deux désirs crée un tiraillement et amène une hésitation.

La décision a lieu de diverses manières. Ce peut être telle perspective qui, brusquement, se présente sous un jour particulièrement favorable, la sollicitation devient plus forte de son côté et m'entraîne. Ou bien, c'est le cas le plus fréquent, sans qu'il y ait de raisons valables, sans qu'il y ait non plus d'impulsion affective prédominante, sachant que les deux solutions s'équivalent, je me décide volontairement, un peu au hasard, pour prendre une décision. (L'équivalence des deux plaisirs crée parfois un véritable embarras : l'hésitation aiguë devant des futilités, du fait de cette futilité même, est chose bien connue. On y met fin en réalisant intellectuellement le ridicule d'un débat prolongé pour si peu de chose et en s'obligeant à choisir). Dans d'autres cas, le choix est précédé d'une réflexion : je compare les deux perspectives, je cherche laquelle m'offre les attraits les plus piquants et les plus variés.

— L'envie me prend d'acheter un livre exposé à un étalage. Mais aussitôt je me souviens de certains projets d'économie et je songe à une défense paternelle. J'oscille entre le désir d'une jouissance intellectuelle et l'ennui de commettre une faute, et, brusquement, un mouvement se produit : « Tant pis », me dis-je, et j'entre, cédant à mon désir. Ici, l'action du sentiment est nette, je l'éprouve sensiblement. Mais il se peut qu'au moment de prendre le livre, j'hésite à nouveau. Je me demande alors sérieusement si je l'achèterai ou non, je me « pose la question ».

Le débat intérieur qui s'ensuit et qui est souvent rapide peut se maintenir entre les mêmes termes. Les mêmes sentiments restent en présence. Mais mon examen leur fait subir une épreuve. Sous le regard intérieur, les sentiments prennent leur véritable valeur. Mon sentiment de remords pour la désobéissance, quand je m'y arrête, se fortifie, se concrétise et je me dis : « Non, vraiment, je ne ferai pas cela », ou bien, au contraire, il s'atténue, paraît factice et je vois que l'achat ne serait pas un acte coupable. Les sentiments me déterminent ici après avoir passé par un contrôle. Le phénomène de décision n'est plus l'effet direct d'un mouvement affectif : le choix vient de ma personne qui s'est interrogée, et a suivi un des sentiments, en étant consciente de ce qu'elle faisait.

Mais souvent le débat intérieur change de termes, sitôt ouvert. Dès que je me mets à penser, des motifs sérieux qui ne m'étaient pas immédiatement apparus, me viennent à l'esprit ; je passe sur un autre plan ; une discussion raisonnée s'institue, soit sous la

forme d'une question d'intérêt : j'examine si le livre vaut la peine d'être acheté, étant donné l'état de mon budget et de ma bibliothèque, soit sous la forme d'une question morale : je me demande si ce serait mal, ou plus simplement si j'aurais tort de contrevenir à la défense. Je me déciderai après avoir jugé, après examen, tout comme si des sentiments n'étaient pas en jeu. Il est vrai que le désir pourra avoir une influence occulte sur mon jugement — ou que je pourrai le faire entrer consciemment en ligne de compte. Une foule de cas sont possibles, mais l'intervention du jugement leur donne un caractère commun.

— A la sortie de la classe, des amis veulent m'entraîner à un match de foot-ball. La partie m'attire, le plaisir de m'amuser avec des camarades m'est sensible, d'autres sentiments plus subtils s'ajoutent qui ne sont pas les moins forts : la fausse honte de paraître un « bûcheur », par exemple. Mais, d'autre part, une tâche intellectuelle m'attend ; cette idée me fait résister aux paroles de mes camarades qui me prennent le bras et essaient de m'emmener. Je demande une minute. Dès que je repense à mon travail, il reprend aussitôt dans mon esprit toute son importance, je retrouve immédiatement mes soucis, mes préoccupations sérieuses ; la tentation me paraît due à une effervescence factice et je m'étonne qu'elle ait pu me faire hésiter même un instant. Je ne vois qu'une seule solution acceptable et il me semble qu'elle va de soi.

Dans cet exemple, plus nettement que dans le précédent, la réflexion a dissipé certains sentiments artificiels et momentanés. Il n'y a pas eu

ici à proprement parler, de débat, pas de sentiments ou de motifs successivement évoqués. Dès que je suis rentré en moi-même, la personne avec ses véritables intérêts a repris le premier plan et elle est allée droit à la décision.

— Mon ressentiment pour un tel me suggère de lui nuire, mais j'hésite à faire de la peine à son frère que j'aime beaucoup. A tel moment, c'est une bouffée de rancune qui m'entraîne; une heure après sur le point de poursuivre les manœuvres commencées, le sentiment d'amitié vivement présent m'arrête. Si je me demande quelle attitude je vais choisir, les deux sentiments entrent en conflit, et celui-ci n'arrivera pas à être tranché tout de suite : je ne saurai me donner une réponse. Mais le lendemain, un incident insufflant brusquement une grande force à la rancune, rompt le balancement : sous son influence, je décide d'adopter résolument une conduite vindicative et de ne plus écouter les scrupules qui me retiennent. Nous avons ici un acte de décision très ferme, très prononcé, qui s'est produit nettement sous le coup d'un mouvement affectif déterminé.

— Je dois partir en voyage. Mais cela me fera manquer telle partie de plaisir, cela exigera une séparation pénible, cela m'attirera des désapprobations. Ces conséquences m'affectent vivement et me font hésiter. Mais l'heure du train est proche, je me dis qu'il faut me décider, je récapitule les raisons qui nécessitent le départ, je reconnais leur importance et leur gravité, je comprends qu'elles doivent compter plus que tout le reste. Je prends une décision en faisant taire les sentiments, en les écartant de ma conscience. Par un effort, j'ai pris

une attitude énergique, et, grâce à un acte de volonté, j'ai adopté la solution que la raison me désignait malgré les résistances affectives. —

Dans le second groupe d'exemples, ce ne sont pas des réactions spontanées qui créent l'hésitation et font surgir le problème. Un débat réfléchi est au point de départ. Nous avons vu dans la première partie la personne intelligente examinant la conduite qu'elle devait adopter dans la vie sociale. C'est sur cet examen que se greffent souvent des conflits affectifs pour le compliquer notablement.

— Je suis en train d'étudier un projet d'association qui me paraît propre à servir les progrès de mon entreprise commerciale. J'en évalue les avantages et les inconvénients objectifs. L'importance de l'affaire rend déjà ma décision difficile. Mais supposez qu'un sentiment entre en jeu : mon antipathie pour l'éventuel associé. Le débat devient bien plus difficile; il se double d'un débat moral. L'examen ne peut plus se poursuivre d'après un seul principe : celui de l'intérêt pratique. Il perd de sa netteté. L'incertitude venant de la question personnelle peut s'étendre à la question matérielle; les deux tendent à se mêler, et si le sentiment n'est pas bien conscient, la perturbation qu'il apporte sera plus grave encore.

Un homme énergique dans ce cas-là divise d'abord les questions : il pose une solution pour la question matérielle, puis il aborde le second problème.

Celui-ci est d'un type assez général : c'est le problème que soulève un projet utile lorsqu'il croise un sen-

timent contraire. Le mode de la solution varie beaucoup suivant la force du sentiment, le caractère de la personne, la nature du projet. Dans tous les cas, le choix du meilleur projet est ici plus délicat, l'hésitation plus accentuée. Il peut se produire comme une division de la personnalité où l'homme pratique et l'homme sensible s'opposent dans le même individu; et le premier cède parfois en un geste de renoncement après avoir constaté combien est insurmontable la résistance affective.

— Je dois choisir entre deux projets qui règlent ma vie pour quelques mois. Pour chacun d'eux mon examen doit tenir compte de motifs positifs, et, en outre, de certaines circonstances qui me touchent profondément. Quand j'envisage celles-ci, j'essaie de continuer un examen lucide : mais là est la pierre d'achoppement : il est difficile de juger avec sûreté, car il s'agit de l'avenir. Ne me trompé-je pas en me représentant telle réaction affective que produira en moi une rencontre prévue? C'est pourtant de cela qu'il faut juger. Puis-je la pressentir d'après le sentiment que l'idée de la rencontre suscite en moi? Mais il est bien indécis, bien variable, et je sais par expérience que l'événement réel produit une toute autre impression que l'événement imaginé. Malgré ces doutes, comme mon sentiment actuel est le seul fait sur lequel je puisse m'appuyer, je me laisserai guider par lui. En évoquant avec force les circonstances futures, j'essayerai de voir quelle est la réponse de mon affectivité et je me déciderai d'après elle. Mais ce sera là une décision volontaire qui devra surmonter une hésitation persistante.

§ II

Ces divers exemples laissent apercevoir quelle riche variété de formes concrètes peuvent revêtir le conflit affectif et la décision qui y met fin. Mais on peut établir deux grandes catégories pour classer les innombrables cas qui peuvent se présenter.

Dans la première catégorie, la solution du conflit dépend du jeu des phénomènes affectifs. Les sentiments en présence sont seuls sur le terrain ; la décision est prise sous l'action directe de l'un d'entre eux qui réussit à triompher des autres.

Dans la seconde catégorie, la personne intelligente entre en ligne : elle a une influence sur l'évolution du combat affectif et sur son issue : elle est un facteur agissant.

Voyons d'abord les cas où la personne n'intervient pas dans le conflit. Les sentiments entrent en lutte comme des forces antagonistes. Chacun d'eux me conseille une action, me pousse à l'exécuter, mais le sentiment adverse le contrecarre, le repousse et cherche à m'engager dans une autre voie. Ma conscience est traversée par des mouvements successifs qui s'alternent sans qu'aucun soit assez fort pour s'imposer et me faire exécuter une action. Au moment critique où celle-ci va commencer, le mouvement contraire revient à la charge et remet tout en cause. La victoire revient à celui qui peut occuper la conscience et s'y maintenir sans en être délogé pendant un temps assez long pour lui permettre d'avoir un effet sur ma conduite.

Remarquons que c'est souvent un accès qui permet à un sentiment d'enlever la décision : c'est une bouffée affective qui nous pousse vivement et nous fait franchir le pas. Cela mérite d'être souligné. Le succès ne dépend pas de la force réelle du sentiment ; il suffit qu'un sentiment soit susceptible d'effervescences vives et intenses pour qu'il l'emporte. De là, l'influence des circonstances et du moment : un sentiment triomphe parce qu'à tel instant, sous le coup d'une excitation peut-être factice, il est monté à un niveau très élevé. C'est pourquoi la décision affective a un peu l'aspect d'un coup de main, d'une surprise.

Il importe de relever que même dans le cas où la décision est déterminée par une force affective, elle conserve un caractère personnel. La conscience et l'intelligence n'en sont pas absentes.

Bien qu'il s'agisse du résultat d'un conflit de forces antagonistes, n'oublions pas que nous considérons seulement des faits où l'indécision et la décision existent véritablement. Souvent les sentiments mènent nos actions d'une manière si impérieuse et si pressante qu'elles se trouvent accomplies comme en dehors de nous. Dans ce cas, même s'il y a alternative, oscillation, on ne peut parler de décision. Un impulsif se précipite pour faire des reproches à un ami, mais un autre sentiment le fait changer d'idée : non, il n'ira pas le voir, il rompra avec lui. Il y a là deux mouvements affectifs suivis de leurs conséquences et rien de plus. Mais si les deux mouvements se présentent simultanément sans une impulsion assez forte pour entraîner le passage à l'acte, alors une hésitation prend naissance. Un arrêt se produit dans la

vie spontanée. L'intelligence le constate et prend nettement conscience de l'opposition.

Cette conscience est plus aiguë et plus riche d'éléments intellectuels si l'hésitation se prolonge. L'état d'indécision prend corps et se maintient à cause de certaines idées : je sais qu'il s'agit de moi, de ce que je vais faire, je songe aux événements qui vont suivre. Si aucune des poussées affectives n'arrive à prévaloir, c'est que devant chacune d'elles je me souviens qu'il s'agit de ma conduite, de mon sort. C'est l'idée des effets ultérieurs de mon action qui soulève en moi les sentiments antagonistes. La pensée contribue à entretenir et développer l'opposition sentimentale.

De même, elle est présente pendant la prise de décision. Celle-ci est un fait qui se produit dans la conscience d'une personne intelligente. Au moment où le sentiment détermine ma décision, je sais que le débat est tranché, qu'un choix s'effectue. J'ai conscience que la solution opposée est rejetée ; je sais la signification de mon geste (même si je n'en comprends pas exactement l'importance) ; j'ai le sentiment d'avoir opté. C'est pourquoi la personne a une attitude vis-à-vis de cette option. Au moment où le sentiment nous amène à choisir telle solution, il ne faut pas négliger l'adhésion personnelle, et il est bon de noter qu'elle a des degrés. Parfois, nous sentons la force impulsive du sentiment, mais non consentons à nous laisser mener par lui. D'autres fois, l'adhésion se refuse. Même quand la personne ne résiste pas, un sentiment de regret et de résistance intérieure peut persister. D'autres fois, par contre, au lieu d'une simple acceptation, il y a un abandon com-

plet : nous nous laissons aller entièrement dans le sens où nous sommes entraînés.

Une dernière considération qu'il ne faut pas négliger pour donner au processus sa véritable physionomie est tirée de la nature des sentiments en cause. Il serait inexact de les présenter comme des facteurs autonomes. Sans doute, on peut parler, en considérant le résultat, de forces affectives déterminantes, mais il ne faut pas que ce langage nous abuse. Il ne faut pas se figurer le phénomène affectif, comme enfermant une énergie d'impulsion et d'orientation qu'il pourrait déclencher par lui-même.

Dans quelques cas limites cette notation serait une expression assez juste de ce qui se passe. Mais le plus souvent, il est plus utile de rappeler que le sentiment agit au sein de la vie personnelle, en passant par la personne, car cela contribue à lui donner son véritable coefficient d'action. Devant une décision à prendre, divers sentiments partagent ma conscience. Mais, brusquement, l'un d'entre eux prend tout d'un coup une force extraordinaire. Il s'est réalisé en moi, je l'ai vraiment vécu. Il n'est plus un simple mouvement superficiel, il devient un sentiment profond qui fait vibrer tout mon être. Ma participation personnelle est comme le réactif qui révèle sa véritable valeur.

Il s'agit toujours cependant d'une détermination affective. On peut même dire que celle-ci est plus marquée que jamais : la réaction est, en effet, immédiate, spontanée, d'une allure presque explosive et la poussée est parfois si violente qu'elle paraît irrésistible. —

Dans la seconde catégorie de faits, le processus se présente sous un aspect très différent. La personne intelligente intervient dans le débat : elle influence notablement le jeu des forces affectives, elle a une part dans le choix de la solution.

Dans la première catégorie, elle était bien présente, nous venons de le voir, mais elle se bornait à un rôle de témoin (témoin qui, d'ailleurs, par sa résistance ou son adhésion, n'était pas complètement étranger au résultat), elle n'avait pas d'action sensible, effective. Ici, au contraire, l'issue du conflit dépend en grande partie de l'attitude active de la personne.

Pour étudier cette attitude, prenons-là d'abord dans sa manifestation la plus élémentaire. Quand l'indécision a une durée, mon intelligence ne se borne pas à la constater ; en en prenant conscience, elle comprend en même temps la nécessité d'y mettre fin.

L'antagonisme des mouvements contraires en devenant une opposition consciente, se transforme en problème ; et dès que ce problème se pose à mon esprit, je comprends qu'il serait bon de le résoudre. Au lieu d'assister passif à la lutte des mouvements affectifs, qui pourrait se prolonger indéfiniment sans résultat, je me dis qu'il faut trouver une issue. Je suis orienté vers la solution, j'ai le désir, la volonté même d'une décision. Par là, j'opère déjà une intervention qui a une influence sur le processus psychologique : c'est un commencement d'attitude active. Celle-ci n'existe vraiment que lorsque la personne intelligente travaille effectivement à la recherche d'une solution et contribue plus ou moins à l'atteindre. Mais le souhait nettement formulé

a déjà un effet : même si le débat reste purement affectif, la composition des forces en jeu se trouve influencée. Elle ne se produit plus naturellement, elle est hâtée, stimulée. Cette pression que je fais sur elle n'est pas sans amener une modification dans le résultat. Un mouvement assez vif qui par lui-même n'aurait pas eu l'élan suffisant, sera décisif parce que je souhaite une décision.

Mais bien souvent mon désir d'un résultat ne peut faire progresser la situation et l'indécision demeure. Aussi doi-je prendre plus effectivement une attitude active. Il faut que la personne intelligente entre véritablement en œuvre et qu'elle ait un rôle positif.

Cette intervention présente des modalités diverses.

— La première modalité met en jeu l'intelligence pratique d'habitude employée à l'élucidation des questions matérielles et que nous avons vue au travail, dans notre première partie, en étudiant les décisions relatives à la conduite sociale.

Quand le conflit des sentiments se prolonge sans faire de progrès, nous faisons un effort pour adopter un nouveau point de vue : nous abordons le problème avec un esprit pratique. Par un acte de volonté, nous écartons les complications sentimentales, nous prenons la question par un nouveau biais ne tenant compte que des raisons positives. Celles-ci pourront nous permettre de dresser un bilan et d'arriver enfin à une conclusion nette touchant les mérites respectifs des divers partis. L'homme d'affaires qui se trouve dans un embarras inextricable tant qu'il reste sur le terrain sentimental, l'abandonnera brusquement et règlera la question

comme une affaire : il retrouvera ainsi son assurance et sa résolution.

Sans aller jusque-là, on peut s'efforcer de procéder à un examen méthodique. Nous recourons à la démarche qui nous sert ordinairement pour l'étude d'un sujet. Nous instituons une véritable enquête intellectuelle, comme s'il s'agissait d'aplanir une difficulté théorique. Nous essayons d'introduire de l'ordre, de prendre un point après l'autre ; de fixer notre position pour chacun d'eux. Nous obligeons notre esprit à avancer progressivement et à nous amener devant une conclusion.

Sans adopter intégralement cette attitude, il nous arrive souvent de l'utiliser partiellement. Notre intelligence nous aide à distinguer les questions que notre agitation sentimentale enchevêtrait à plaisir : la solution s'en trouve simplifiée. De même en nous forçant à nous déclarer avec netteté sur tel ou tel point nous arrivons souvent à un aveu devant lequel nous reculons par lâcheté intérieure. Ce sont là des résultats appréciables qui contribuent à faciliter une décision, à la préparer. Mais, dans des situations d'ordre sentimental, cette méthode intellectuelle peut demeurer inefficace et ce n'est pas à elle que nous avons naturellement recours.

— Au lieu d'introduire une simplification et une netteté forcées, la personne intelligente, orientée vers la décision, s'efforcera d'aborder la situation dans toute sa complexité. Elle se placera devant le cas concret, et ne fera pas abstraction des données sentimentales, elles les acceptera au contraire et tiendra compte de toutes leurs nuances. Elle n'usera pas de démarches intellectuelles d'allure rigide qui ne sont pas faites pour les contin-

gences délicates et s'imposent par la contrainte. Elle essayera, au contraire, de s'adapter, de faire preuve de souplesse. Elle fera usage du « jugement ». Nous avons déjà indiqué que nous prenions ce mot dans le sens que lui donne le langage courant quand il dit d'une personne qu'elle a « du jugement ». Nous pouvons faire preuve de « jugement » dans un conflit affectif. Au milieu de notre indécision, nous nous efforçons de voir clair, d'apprécier avec tact les divers facteurs, d'arriver à une vue juste de la situation, de discerner la conduite la mieux appropriée. Souvent, nous arrivons ainsi, malgré le trouble créé par les sentiments à nous rendre compte de ce qu'il y a à faire. Cette vue, qui ne prétend pas à la rigueur, est pourtant suffisamment éclairée et solide pour que nous puissions décider.

Grâce à la souplesse d'esprit qui caractérise alors notre attitude intellectuelle, nous arrivons aussi à apercevoir de nouvelles issues, à trouver d'heureuses combinaisons.

Alors que des sentiments contraires semblaient nous acculer à une alternative irrémédiable, nous découvrons une nouvelle voie qui ouvre des échappées inattendues. Nous apercevons des conciliations possibles qui éliminent le désaccord intérieur. Notre ingéniosité forge des synthèses habiles, des compromis savants. Et, que de fois, un compromis réussit à déterminer une décision qu'autrement nous n'aurions pas su prendre!

— Devant l'agitation sentimentale, un autre mode d'intervention est possible : nous usons de notre intelligence pour jeter un peu de lumière sur la mêlée des sentiments. En proie à des mouvements contradictoires,

qui créent un grand bouillonnement psychologique, nous ne voyons pas clair dans ce désordre intérieur. Nous ne savons pas ce qui se passe en nous. Nous devons faire un effort pour connaître au juste quels sont nos sentiments, pour les distinguer, pour leur donner (très approximativement, bien entendu), leur valeur respective. Nous devons avoir recours à un examen introspectif.

L'intropection se pratique souvent d'une manière spontanée dans notre vie ordinaire. Ne nous arrive-t-il pas, en face d'une personne, d'un événement, de nous demander quel est au juste notre sentiment? Dans la conversation, nous décrivons souvent nos impressions affectives, nous les rapprochons, nous les comparons les unes aux autres. En vue de la décision, nous procédons volontairement aux mêmes opérations. Il ne s'agit pas d'une analyse descriptive minutieuse qui identifie chaque sentiment, lui donne un nom, et révèle toutes sortes de nuances. Notre retour introspectif n'est pas désintéressé : devant agir, nous essayons simplement de reconnaître quels sont nos sentiments, de savoir à quoi ils tendent, vers quoi ils nous mènent (car leur poussée peut être à la fois intense et mal définie).

Nous essayons aussi d'apprécier la force de nos divers sentiments. En face d'un dilemme affectif, nous nous interrogeons pour savoir quelle est la plus forte de plusieurs sollicitations rivales, nous les mettons en balance, nous faisons une confrontation.

Quand il s'agit de sentiments faibles ou moyens, nous pouvons les considérer en leur demeurant extérieur. Le moi soupèse un sentiment, puis l'autre, il est capable

d'une espèce d'estimation (qui devient parfois presque méthodique). Mais le retour introspectif doit changer de forme quand les sentiments sont plus forts : ils ne sont alors connus qu'autant qu'ils sont éprouvés et vécus. Il nous faut vraiment rentrer en nous-mêmes, pour qu'ils puissent se réaliser avec toute leur densité et leur profondeur, grâce à notre effort de concentration.

— Le repliement intérieur nous permet de découvrir quels sont ceux qui ont les attaches les plus solides : les autres qui ne venaient que d'une excitation factice laissent apparaître leur faiblesse et leur caractère superficiel. En éliminant ainsi les éléments secondaires, nous pouvons arriver à toucher les antagonismes profonds qui sont la véritable raison du conflit; celui-ci débarrassé de toutes les complications provenant d'émotions adventices acquiert plus de netteté: même s'il en devient plus aigu, c'est là un grand avantage.

Mais, par une suite du même progrès, le repliement peut nous faire aboutir, et de manière très satisfaisante, à la solution. Le travail de sélection continue à s'effectuer sur les sentiments qui restent en présence, et il amène bientôt à la prédominance indiscutée de l'un d'entr'eux. Dans l'état de recueillement, favorable à la vie intérieure, où nous nous trouvons, ce dernier a la possibilité de susciter des résonnances personnelles qui le renforcent et lui donnent plus de densité. Par un processus bien connu de consolidation, où les évocations spontanées se mêlent à la réflexion proprement dite, il s'affermir de plus en plus, tandis que les autres sentiments s'atténuent et s'effacent et il finit par s'imposer. La conscience où il s'installe d'une manière stable n'est

plus partagée : l'unification intérieure se réalise sous une forme qui, d'ailleurs, n'est presque jamais complète et achevée. Dans la réalité concrète, le sentiment devenu dominant n'occupe pas exclusivement la conscience tout entière en éliminant tout autre phénomène affectif. Les autres sentiments peuvent réapparaître de temps en temps, appelés par des associations intellectuelles ou affectives ; mais ils n'ont aucune vitalité : ils n'ébranlent aucunement la position du sentiment dominant, bien au contraire ils lui donnent plus de solidité, en montrant la faiblesse croissante de l'opposition.

Ce processus, insistons-y, n'est pas une simple évolution affective. Souvent, on pourrait dire que nous *comprendons* autant que nous sentons que notre sentiment a des attaches profondes. Cette vue de l'intelligence a une influence sur les sentiments contraires, elle les décourage pour ainsi dire, et amène leur affaiblissement et leur retrait. Grâce à elle, par contre, le sentiment dominant acquiert une valeur plus grande. Nous savons que c'est vraiment notre sentiment et nous l'éprouvons toujours davantage : dirigés par lui, nous adopterons la décision, avec beaucoup de force et de conviction.

— La décision peut avoir un caractère tout aussi assuré, elle peut être prise avec une grande confiance, sans que la personne soit déterminée par un sentiment dominant.

Aucune force définie ne la guide d'une manière consciente et pourtant elle marche résolument : elle voit que telle solution est celle qui lui convient, que c'est vraiment la bonne. Elle se sent portée par un mouvement bien déclaré qui n'a pas sa source dans telle pensée ou

tel sentiment particuliers mais qui semble venir de toute la personne. Elle a une impresison générale que l'acte s'accorde avec ses tendances, qu'il répond à ses exigences intérieures : elle s'y retrouve et s'y satisfait. C'est une réaction où la personne se reconnaît ; elle est comme une réponse de la personne ; réponse qui peut être spontanée, et se présenter comme une réplique immédiate, qui, d'autres fois, demande un recueillement plus ou moins prolongé.

Des exemples très nets nous sont fournis par les décisions qui ont une signification morale, qu'elles soient graves ou simplement de moyenne importance. Souvent nous prenons position par un acte qui se produit naturellement : nous ne déduisons pas un impératif de certains principes, nous ne voyons pas un motif précis auquel nous obéissons et il n'y a pas non plus des sentiments particuliers qui traversent notre conscience pour nous aiguiller. Nous avons conscience que c'est cela qu'il y a à faire et nous le faisons.

La réponse de la personne ne se produit pas seulement sur le plan de l'action morale — elle peut avoir lieu sur tous les plans de notre conduite. Qu'elle ait un caractère moral ou amoral, elle peut présenter une coloration affective de degré variable. Mais il s'agit d'une tonalité générale qui accompagne la réaction et non pas d'un sentiment défini qui la détermine. De plus elle peut se produire sans amener aucun émoi, sans troubler mon état d'âme : seules des impressions de tranquillité ou de satisfaction pourraient être perçues mais elles sont plutôt consécutives à la décision.

Empressons-nous d'ajouter que, souvent, dans la ré-

ponse personnelle, nous pourrions retrouver des idées qui étaient présentes même si nous ne les avions pas formulées; nous pourrions expliquer et motiver notre conduite en développant le jugement implicite et sous-entendu qui nous a guidés. Mais il faut nous méfier de ce que l'intelligence et le besoin de justification ajoutent après coup. Et même après coup, n'y a-t-il pas des cas où nous ne pouvons guère découvrir les motifs décisifs, où nous sommes embarrassés pour trouver les raisons de notre action ?

Nous accorderons aussi que l'analyse psychologique pourrait chercher à expliquer la réponse en la rattachant à des tendances profondes, à des idées entièrement assimilées (1). Mais cela n'empêche pas qu'en tant que phénomène psychologique, elle se présente comme un fait spécial que l'étude descriptive doit signaler. La décision qui provient d'une réponse de la personne a une physionomie très caractérisée : c'est elle qui nous offre peut-être les exemples de décision les plus fermes, les plus francs et les plus vigoureux.

On voit combien sont diverses les modalités de notre intervention personnelle : tantôt elle consiste dans une démarche intellectuelle forcée, tantôt elle met en œuvre le jugement, tantôt elle recourt à un retour introspectif, tantôt elle comporte un repliement sur nous-mêmes, tan-

(1) Cette analyse serait d'ailleurs très difficile à réaliser. Même si l'on connaît bien l'histoire et le caractère d'une personne, il est bien malaisé de pouvoir arriver à une explication complète. Il y a, en outre, des facteurs comme l'habitude dont la part très importante est extrêmement malaisée à déterminer avec précision, d'une manière concrète.

tôt enfin, elle cherche à provoquer une « réponse de la personne ». Ces démarches, nous les avons isolées pour les décrire, mais n'oublions pas leur parenté que nous avons indiquée au passage; dans la pratique, elles agissent concurremment, elles se mêlent l'une à l'autre pour s'aider ou parfois se gêner mutuellement.

Il faut aussi signaler que chacune d'elle est altérée et influencée par les mouvements affectifs spontanés qui, sans cesse, réviennent à la charge. Les influences affectives s'insinuent de toutes parts, elles agissent de mille façons plus ou moins détournées et souvent d'une manière inconsciente. On ne saurait trop en souligner l'importance. Leur intrusion peut tout remettre en cause au moment où la décision est presque prise; d'autres fois, elles accélèrent celle-ci et la facilitent. On ne pourrait établir exactement ce qui leur revient et ce qui revient à l'activité personnelle dans le résultat final. Le processus concret présente des moments où le jeu spontané domine, d'autres où il rentre au second plan; notre indécision tient pour une part à ce passage d'une attitude à l'autre et à leurs interférences (1). —

Les interventions de la personne intelligente, quelle que soit leur modalité, ne se produisent pas sans effort.

(1) On relèvera sans doute que nous n'avons pas examiné séparément et en détail le rôle et l'influence des tendances. Nous nous rendons compte que c'est là une grave lacune. Il est certain que le conflit affectif doit être souvent ramené à un conflit de tendances; c'est entre celles-ci que s'engage et se développe la lutte, et elles sont les véritables facteurs dont dépend le résultat. Souvent (pas toujours, notons-le) les sentiments ne sont que des manifestations conscientes qui traduisent ce qui se passe dans des régions plus profondes où les tendances sont en jeu. C'est

L'attitude active ne met pas en œuvre seulement l'intelligence mais aussi la volonté.

Le processus psychologique naturel est ici le jeu désordonné des forces affectives qui sont aux prises. Dès que je commence à prendre une attitude active, j'interromps la suite spontanée des phénomènes, je m'oppose au cours naturel de la vie psychologique.

Par un premier effort, je dois sortir d'un état où je suis ballotté par les mouvements affectifs, je dois me dégager de l'emprise des sentiments qui m'agitent. Je

celles-ci qu'il faudrait considérer pour réaliser une étude exhaustive, particulièrement en ce qui concerne le « sentiment dominant » et « la réponse personnelle ». Ces deux phénomènes résultent d'une systématisation des tendances, à laquelle il faudrait les rapporter pour les bien comprendre.

Mais nous avons dû renoncer provisoirement à ce complément indispensable de notre étude, à cause de l'état actuel de la psychologie des tendances qui présente beaucoup de lacunes et de confusions. La notion de tendances n'a pas un contenu bien arrêté et varie notablement suivant les psychologues. Tantôt elle désigne un fait de nature affective, un complexe nettement constitué; tantôt, comme chez M. Janet, elle prend un sens plus large qui lui donne une plus grande extension; et entre ces deux conceptions on en rencontre d'intermédiaires qui empruntent à l'une et à l'autre sans l'avouer nettement. En ce qui concerne, l'identification des tendances, leur spécification, leur dénombrement, il faut constater également beaucoup de flottements et d'incertitudes. A chaque instant s'élèvent des questions qui sont controversées ou qui mériteraient de l'être.

Dans ces conditions, il était presque impossible de procéder à des analyses précises touchant l'intervention des tendances dans la décision. Plutôt que de nous borner à des indications trop vagues ou trop générales, on a des assertions qui, à défaut de longues explications impliquant tout un ensemble d'idées, auraient paru injustifiées et discutables, nous avons cru préférable de différer l'achèvement de notre étude.

me mets à penser, à réfléchir. Mais le travail de l'intelligence ne peut s'effectuer dans une atmosphère orageuse et troublée : je dois donc calmer et dominer la confusion intérieure créée par le flux et le reflux des sentiments multiples. Par la contrainte, j'obtiens une pause, un apaisement momentané dont mon esprit essaye de profiter pour envisager la situation.

Mais le fonctionnement intellectuel exige pour s'accomplir un effort propre, car les démarches ici nécessaires sont inaccoutumées et malaisées. L'introspection est une opération qui par sa nature même est pénible puisqu'elle m'oblige à remonter le courant ; l'attitude contemplative qu'elle comporte est bien peu en accord avec l'agitation où je me trouve. Le repliement sur moi-même demande un grand effort de concentration. Mais la grande difficulté de l'examen intellectuel c'est qu'il doit porter sur les sentiments mêmes. Ma pensée tourne autour d'eux. Cela risque à tout instant de les réveiller ; à tout instant ils peuvent reprendre leur force, briser la contrainte que je leur impose, et ramener en moi le bouleversement que j'ai eu tant de mal à maîtriser.

Ma tâche est vraiment très délicate, car d'un côté il faut que je reste en contact avec les sentiments et qu'ils se maintiennent présents ; mais d'un autre côté je dois les dominer, les empêcher de se déclencher pour conserver le calme, condition de la clairvoyance.

D'ailleurs, la méthode qui consiste à faire abstraction de mes sentiments n'est pas moins difficile : d'abord elle m'oblige à les refouler ce qui ne va pas sans résistance ; de plus, c'est une démarche arbitraire, forcée, qui demande une tension continue. Lorsqu'elle m'amène devant

la conclusion, il arrive souvent que les sentiments se révoltent, car sourde à leur réclamation qu'elle refuse systématiquement d'écouter, elle me prescrit un ordre auquel ma nature ne peut pas se soumettre.

Mais l'intervention de l'intelligence n'arrive pas toujours à amener la solution. Parfois, au contraire, elle ne fait que rendre plus aigu le conflit affectif : une opposition de raisons s'ajoute à l'opposition des sentiments. Ma réflexion peut aussi me faire apercevoir certains côtés de la question qui n'étaient pas encore envisagés et qui soulèvent en moi de nouvelles émotions. De nouvelles collisions se produisent, la mêlée devient de plus en plus vive et confuse. L'indécision loin de s'aplanir s'aggrave.

Il faut alors avoir recours aux grands moyens : il faut faire intervenir la décision volitive.

Celle-ci a ici la même physionomie que dans les cas étudiés dans notre première partie. Elle est appelée à porter remède au même mal ! à ce fait que le débat, malgré toutes les tentatives, n'arrive pas à trouver de solution ; et elle entre en jeu de la même manière.

La seule différence est qu'ici la décision volitive demande plus d'effort. Le trouble affectif gêne l'acte volontaire ; pour l'accomplir je dois me vaincre et faire un grand effort sur moi-même. Les sentiments qui ont été sacrifiés par le décret arbitraire ne se plient pas docilement, ils résistent et protestent ; je dois faire un effort supplémentaire pour imposer la décision et la maintenir contre leurs attaques.

§ III

L'état d'indécision, surtout s'il a pour origine un conflit affectif, est un terrain favorable à toutes les influences. Des faits psychologiques accidentels peuvent avoir une action exagérée : un souvenir, une évocation vive, une idée quelconque, peuvent faire impression, à cause du moment où ils se présentent, de l'ambiance troublée où ils surviennent.

Signalons le pouvoir déterminant du projet tout préparé, de l'idée nette et arrêtée. Après un long débat, quand nous commençons à nous décourager, si une solution toute faite nous est proposée, nous nous laisserons facilement séduire. De même, nous reprenons souvent un projet délaissé : pourtant c'est à son sujet même que l'hésitation est née ; mais quand la prolongation du débat nous a ennuyés et fatigués, nous sommes tentés de revenir à lui ; au lieu de persévérer dans la recherche pénible et infructueuse, nous n'avons qu'à nous engager dans un chemin déjà tracé : c'est une sollicitation à laquelle nous cédon's aisément.

L'imitation nous offre aussi un moyen facile de sortir d'embarras et nous y recourons volontiers dans l'indécision. Ne sachant à quoi nous résoudre, nous faisons comme les autres, comme tout le monde. Et quelquefois (ce qui est plus grave), nous nous laissons influencer par l'exemple sans nous en rendre entièrement compte.

L'indécision nous laisse ainsi très exposés aux influences extérieures. C'est un état propice pour l'action interpsychologique. Le voisin en profite souvent pour nous

faire agir suivant ses volontés. Examinons les procédés qu'il emploie pour nous influencer ; ils méritent de retenir l'attention.

Quand notre indécision est très accentuée, le voisin guette le moment opportun et il opère une intervention brusque et incisive. Avec force et assurance, il nous donne un ordre ; ou si cela n'est pas de mise et risque de nous choquer, il déguise l'ordre sous l'affirmation péremptoire d'un devoir impératif. « Voici ce qu'il faut faire immédiatement », nous dit-il avec une résolution que soulignent la voix, le ton et le geste. Il nous presse et même nous bouscule pour nous faire faire le geste. Il n'essaie pas ici de nous amener à prendre la décision qu'il souhaite. Il veut enlever l'opération par surprise, en escamotant, pour ainsi dire, notre décision. Il évite de trop agiter de questions devant nous. En discutant avec nous, fût-ce pour nous persuader, il risquerait de nous rappeler que c'est à nous de prendre une décision ; des velléités de conduite personnelle pourraient se réveiller. Il est plus sûr de procéder par surprise.

Le voisin essaiera également de profiter de nos impulsions spontanées. Au moment où elles apparaîtront, il les attisera vivement de manière à entretenir l'effervescence, à l'augmenter, à engendrer cette bouffée affective qui enlève les décisions spontanées. Ce moyen qui s'aide souvent du précédent consiste comme lui à entraîner notre geste en dehors de notre contrôle personnel par une poussée presque mécanique. Tous deux ne réussissent qu'avec des natures faibles. C'est eux qu'on emploie avec les enfants. On peut s'en servir également avec une personne adulte, si l'on saisit le moment de

lassitude où elle est tentée d'abandonner la partie, d'accepter une décision quelle qu'elle soit, pour en finir.

Mais, en général, pour influencer un adulte, le voisin doit recourir à une action d'un caractère psychologique, qui profite de l'état d'esprit où nous nous trouvons dans l'indécision.

Celle-ci, qui porte d'abord sur le résultat, finit par se déplacer et par s'étendre. Si nous sommes indécis sur la conduite à suivre, c'est que nous ne sommes pas en possession d'une conclusion ferme. Nous ne savons pas ce que nous devons penser de la situation, nous ne savons pas quel est notre sentiment personnel. En constatant ce manque, nous découvrons en même temps l'impuissance de notre pensée à résoudre le problème. Nos motifs eux-mêmes sont bientôt gagnés par l'incertitude. Chaque raison, à force de s'opposer à des raisons contraires, s'affaiblit ; elle s'use. A l'origine, elles étaient très nettes toutes deux, et c'est leur force qui rendait leur opposition si vive. Mais chacune d'elles nous a appris à douter de l'autre ; sous notre critique, leur faiblesse commune s'est révélée à nous. Aucune d'elle n'a plus grande valeur, ce qui accroît notre doute sur le pouvoir de notre esprit et la crainte de nous tromper. Il en est de même pour les sentiments : à force de nous demander lequel il fallait suivre, lequel est le plus réel, nous leur avons ôté la force qu'ils tenaient de leur spontanéité.

Le voisin met à profit ces conditions. Il pourra essayer de nous donner le change sur nos propres sentiments, en dirigeant notre examen de conscience de manière à nous faire trouver en nous-même ce qui lui con-

vient. « Mais oui, c'est cela que vous éprouvez », nous dit-il. Et à force de nous le répéter, il nous le fait croire.

Le voisin pourra agir sur les sentiments mêmes, en procédant lentement et non plus par un coup de main comme tout à l'heure. Il offrira à tel sentiment tout ce qui peut l'alimenter, l'entretenir, il n'hésitera pas à utiliser la suggestion, à glisser des insinuations qui mûriront. Il essaiera de se rapprocher de nous, de prendre un ton engageant, persuasif.

Remarquons d'ailleurs que la persuasion est plutôt employée ici de façon subsidiaire : elle demande du temps ; elle est plus de mise dans une action à long terme. Lorsqu'il s'agit de peser sur la décision d'une personne, la politique pratiquée, sans négliger la persuasion, emploie plutôt d'autres ressources.

Quelle est la manière du voisin, quand il essaie d'agir, par voie intellectuelle ? Certes, il emploie le raisonnement, et ne néglige pas l'argumentation même captieuse. Mais sa méthode la plus directe tend à profiter de notre incertitude intellectuelle pour nous faire adopter un point de vue. En face de nos contradictions, il présentera une idée bien définie ; à notre doute, il opposera une conviction ; il sera affirmatif et même péremptoire ; il nous présentera son opinion comme étayée sur des bases solides. Son assurance nous fera impression et c'est plutôt par cette action morale qu'il réussira à nous inculquer son idée.

D'ailleurs, pour avoir une influence, il aura recours à une action personnelle générale, plutôt qu'à des démarches partielles. En face d'une conjoncture difficile, il se montrera décidé, sûr de lui. Calme, déterminé, il prendra

l'attitude d'un homme qui sait ce qu'il faut faire. Il montrera en face de l'action la même assurance que sur le plan intellectuel. Il aura de l'aplomb, et par là, en nous inspirant confiance, il nous fera agir suivant ses indications.

§ IV (1)

Nous réservons le nom de « délibérations » aux cas très graves où l'examen se prolonge et donne lieu à une véritable discussion intérieure. Le débat s'en distingue assez nettement lorsque la démarche active arrive au résultat par une seule opération qui prend un certain temps, mais qui aboutit en une fois. Ce succès est assez rare ; le plus souvent, le débat est repris, entre lui et la délibération l'on ne saurait établir une démarcation trop précise. Cependant, quand la situation a pour nous une grande portée, nous instituons un examen en règle qui ne laisse rien de côté, qui permet à toutes les voix de se faire entendre et qui peut durer très longtemps. La délibération prend alors une physionomie particulière et il y a lieu de l'envisager à part.

Dans la vie concrète, les délibérations ne se font pas

(1) Ce paragraphe ainsi que le précédent concerne aussi bien les décisions étudiées dans la 1^{re} partie; on apercevra que nous y citons plusieurs faits où il n'existe pas de conflit affectif. Il s'agit de remarques générales, mais qui se vérifient plus clairement lorsque l'affectivité entre en jeu.

toujours en un *à parte* où nous pouvons nous retirer pour réfléchir ; elles se déroulent au milieu de l'action. Tel projet qui nous a semblé le meilleur rencontre, dès qu'il est mis à exécution, des faits que nous avons négligés ; son actuation réveille de nouveaux sentiments ; il ne nous paraît plus aussi sûr. Tout en continuant à agir, car souvent la suspension serait impossible, nous nous posons à nouveau des questions. La délibération est poursuivie au milieu de nos occupations ; c'est l'épreuve même de l'action qui lui permet d'évoluer, de se mettre au point ; nos sentiments se modifient avec les événements concrets contre lesquels nous buttons. Même quand le contact de la réalité ne nous donne pas d'utiles leçons, la délibération, par elle-même, peut se prolonger pendant plusieurs jours ; elle est prise et reprise à divers moments ; les lectures, les conversations de la journée provoquent en nous de nouvelles réactions ; et comme nos sentiments ont le temps de changer, nous arrivons à de nouvelles perspectives. Dans la délibération, en effet, il faut tenir compte de ce fait capital que la durée a une influence par elle-même.

Dans notre perplexité, nous allons volontiers trouver une personne amie. Nous lui exposons le cas, nous lui demandons conseil, nous discutons avec elle ; la délibération se poursuit au cours de la conversation. Cette possibilité de nous extérioriser est un grand soulagement. La détente de la confiance diminue notre énervement. En parlant, en nous épanchant, nous donnons libre cours à nos sentiments et à nos pensées, cela les révèle à nous-mêmes. Mais ce qui nous est le plus pré-

cieux, c'est d'avoir l'opinion de notre ami. Plus calme que nous, étant étranger au débat, il peut voir plus juste. Et même si sa compréhension est incomplète, même si ses conseils que nous sollicitons ne seront guère suivis, nous tirons un profit de ses vues et de ses réserves : elles varient nos perspectives et élargissent notre point de vue.

Ce fait que la délibération se fait entre deux personnes aura naturellement une grande influence sur sa nature. Or, il est remarquable que même lorsque nous sommes seuls, la délibération conserve toujours un peu ce caractère de dialogue. Si notre ami n'est pas là, nous le prenons mentalement comme interlocuteur, nous nous imaginons son impression, nous le faisons parler et nous lui répondons dans une espèce de conversation imaginaire. Ou bien nous nous faisons à nous-mêmes des critiques et des objections. Nous adoptons un point de vue opposé au nôtre, et prenons l'attitude du contradicteur ; une discussion intérieure a lieu, discussion qui s'institue plus spontanément entre l'être qui penche en nous pour un parti et l'être qui penche pour le parti contraire. D'une manière plus générale, la délibération tend beaucoup à prendre une forme parlée, une forme de discours mental. C'est là encore un caractère capital.

Il faut en étudier l'influence ainsi que celle de la durée sur les principaux facteurs du débat.

En ce qui concerne les sentiments, en général, au sein d'une délibération, ils ont moins que dans le débat l'aspect d'un mouvement émotif rapide. Il s'agit de sentiments plus larges, plus profonds qui occupent notre conscience d'une manière plus stable. Ils ont un cortège

d'idées, d'évocations qui sont imprégnées de leur tonalité. Ils se manifestent en partie par les pensées qu'ils font naître en nous. La prolifération d'idées et d'images qu'ils suscitent les enrichit, en retour, et les renforce. Elle a une grande influence sur leur évolution. Les idées, les formules même qui passent dans le monologue intérieur infléchissent et altèrent parfois le cours de leur développement naturel. Ils conservent cependant une action déterminante très sensible. Il leur arrive de donner naissance à de brusques bouffées émotives où la poussée affective accompagnée d'un remous intellectuel, n'en est que plus vive. Mais il est rare qu'ils agissent ainsi par à coups, le plus souvent ils entraînent la décision par une pression plus calme, plus patiente, qui s'accroît peu à peu jusqu'à acquérir une grande force.

Outre cette influence directe, les sentiments ont dans la délibération une action détournée sur les démarches intellectuelles auxquelles elles peuvent s'entremêler plus encore que dans le débat. L'alternance des moments où l'affectivité prédomine et de ceux où nous essayons d'intervenir activement est forcément ici plus fréquente : les interférences et les empiètements se trouvent favorisés. Il est, en outre, plus facile aux sentiments de se glisser à l'intérieur de processus dont la durée est très étendue.

Quant à la réflexion intellectuelle non seulement elle se produit avec un grand effort de concentration, mais nous y revenons sans cesse et même d'un jour à l'autre. Aussi peut-on constater au cours de la délibération des changements de valeur sensibles et multiples pour les arguments et les raisons. Le plus grave

c'est que nos points de vue mêmes peuvent changer, tantôt par suite des contacts extérieurs, tantôt par le progrès même de la méditation. Notre doute nous amène à nous demander si nos principes directeurs ne sont pas erronés, il nous pousse à modifier nos perspectives. Ayant admis, tour à tour plusieurs opinions, il nous arrive de ne plus savoir où nous en sommes ; nous nous imposons alors un effort pour que notre pensée se ressaisisse, se résume et reprenne une position définie.

La délibération permet de voir clairement combien l'importance que prend la réflexion personnelle, varie d'individu à individu. Pour certains, toute décision sérieuse doit découler d'une conclusion raisonnée. Cela tient, certes, à leur confiance dans certaines idées, certains principes, mais cela tient aussi à une disposition de caractère : ils ont l'habitude et le besoin d'introduire partout une motivation raisonnée.

Inutile d'insister sur le caractère sophistique fréquent de ces raisonnements dont la conclusion est souhaitée, sans que le sujet s'en doute, par des sentiments et des tendances. Ceux-ci peuvent par mille détours agir sur notre pensée et sur notre examen : la tromperie intérieure emploie des mécanismes variés qui sont trop connus pour qu'il soit nécessaire de nous étendre là-dessus. Remarquons seulement que chez certains individus de caractère froid, l'influence des idées sur les décisions tient en grande partie à l'habitude qu'ils ont de se soumettre instantanément à des impératifs : l'éducation les a dressés à obéir à des idées et cet entraînement est peut-être un facteur aussi important que la « force » de celles-ci.

En ce qui concerne l'introspection, elle devient dans la délibération une véritable analyse, qui est sujette à des illusions et des déformations multiples provenant soit du monologue soit du dialogue. Parfois nous procédons à une véritable enquête sur notre caractère en nous reportant à notre passé et à nos expériences antérieures. Nous cherchons à nous faire une idée de notre nature pour prévoir comment nous nous comporterons devant telle ou telle éventualité prévue.

Après un long examen qui comporte toutes sortes de tours et de retours et de nombreuses variations affectives et intellectuelles, les sentiments opposés peuvent finir par arriver à une composition. L'unification de la conscience peut se réaliser, ici encore, d'une manière très satisfaisante, soit que la délibération aboutisse à la formation d'un sentiment dominant, soit qu'elle amène une réponse personnelle. L'un et l'autre résultat sont atteints plus difficilement que dans le débat, après des vicissitudes plus complexes, mais ils n'en acquièrent que plus d'efficacité. Obtenus peu à peu avec le progrès de nos réflexions, on peut dire que toute notre activité spirituelle y a collaboré ; ils représentent un équilibre lentement établi, ils sont à la fois la conclusion de notre pensée et le terme de notre évolution affective. Aussi donnent-ils à la décision un caractère de sécurité et de confiance complètes.

Dans l'étude de la délibération, la seule opération portant sur les éléments affectifs que l'on indique et analyse ordinairement c'est l'examen des mobiles.

Il nous semble nécessaire, d'après les remarques qui

précèdent, d'introduire plus de distinctions.

L'examen des mobiles est une démarche réelle, au contenu précis et délimité où le jugement a un rôle assez particulier.

Certaines personnes dont la vie est fortement gouvernée par un souci de moralité s'interrogent consciencieusement à propos de leurs actions. Elles veulent savoir pour chacune quels sont les sentiments qui y poussent, quels désirs, quelles tendances affectives cherchent à s'y satisfaire. Elles cherchent à établir leurs mobiles comme on ferait pour juger de la conduite d'autrui. La connaissance du sentiment est pour elles un élément d'appréciation morale; aussi plutôt que le sentiment même, prennent-elles en considération la fin vers laquelle il oriente leur activité.

D'autres personnes procèdent à un examen du même genre, en dehors de toute préoccupation morale, parce qu'elles ont besoin de connaître exactement où elles vont. Elles veulent voir parfaitement clair dans leur conduite et ne se laissent pas guider par un mouvement sans avoir bien reconnu au préalable quels en sont l'origine et le terme. C'est seulement pour des cas de ce genre que nous parlerions « d'examen des mobiles ». Mais les démarches habituelles que nous avons vu à l'œuvre dans la délibération sont des opérations plus simples, plus directes, d'une allure très différente. Dans l'effort introspectif ou dans le retour sur nous-mêmes, nous tâchons de connaître nos sentiments, mais c'est simplement pour leur permettre de se faire jour, non pour les « examiner ».

Nous ne cherchons pas à nous faire un tableau de

nos mobiles, nous avons recours à une référence directe aux sentiments, notre attitude reste plus naturelle, elle nous met en contact avec notre vie intérieure, sans autre désir que celui d'aboutir à une solution. Dans l'examen des mobiles nous procédons à un contrôle supplémentaire qui bien souvent est un obstacle à la connaissance des sentiments réels. Dans la réflexion morale notamment le sentiment est toujours pensé à travers des notions et des concepts, il est affecté d'une valeur morale : cela le déforme nécessairement. Il n'est pas exagéré de dire que, dans un certain sens, l'examen des mo-
voix. —

CONCLUSION

JUGEMENT ET DÉCISION

Dans l'esquisse qu'on vient de lire, nous avons essayé d'entreprendre une étude descriptive. Nous nous sommes efforcés de retrouver les modalités concrètes de la décision, en suivant aussi fidèlement que possible le contour des faits. Mais à travers nos analyses, nous avons vu certains traits se dégager progressivement et se détacher de mieux en mieux ; ils nous ont permis peu à peu de nous faire une idée de la nature des phénomènes et nous avons pu poser avec netteté quels semblaient être les caractères essentiels de la décision.

La décision nous est apparue comme un fait qui a une signification à l'égard de la conduite et une valeur pour l'avenir ; elle comporte un changement d'attitude psychologique, elle se formule par un arrêt qui est accompagné de manifestations expressives et de sentiments variés, elle a la physionomie d'un acte procédant de la personne intelligente, sensible et volontaire.

Ces résultats de notre analyse ne semblent pas s'accorder avec certaine conception de la décision qui est admise par divers psychologues et qui nous semble discutable. Cette conception qu'on pourrait appeler intellectualiste met surtout en relief dans la décision, l'importance du jugement qu'elle considère comme le phé-

nomène essentiel. Présentée ailleurs sous une forme qui n'est pas toujours explicite, c'est peut-être chez Fouillée qu'elle trouve son expression la plus nette. « La décision, dit cet auteur, est un jugement accompagné d'émotion et d'appétition qui acquiert assez d'intensité et de durée pour occuper la conscience d'une manière presque exclusive... » (1)

Il convient que nous discutions cette thèse de près ; cela nous permettra de définir dans quelle mesure et en quel sens il nous paraît légitime d'accorder un rôle au jugement.

Il y a certains cas où les faits se rapprochent des indications de la théorie intellectualiste et où le jugement vient au premier plan. Cela tient à l'importance que prend l'examen préliminaire et à la manière dont il se trouve engagé.

Hésitant sur la ligne de conduite à adopter, je réfléchis pour savoir quelle est la plus avantageuse. Mais cette question que mon intelligence doit résoudre d'abord existe par elle-même, une fois qu'elle est formulée, c'est elle qui m'occupe et à qui je cherche une réponse. Il se produit un changement de problème : à l'origine l'interrogation portait sur mon action, il s'agissait pour moi d'adopter une intention, mais comme j'ai vu qu'une évaluation précise devait être établie au préalable, ce nouveau problème, posé en termes plus clairs, se substitue au précédent. Or, il est souvent difficile et compliqué et réclame une investigation méthodique qui avance par étapes successives. A chaque instant se

(1) Fouillée : *Psychologie des idées forces*, p. 270.

posent des questions que j'ai beaucoup de peine à liquider. La solution traîne en longueur. Pendant tout le temps où elle demeure en suspens, c'est elle qui est le but de mes recherches. C'est sur elle aussi que porte mon hésitation par l'effet d'un transfert affectif. Mon trouble a pour cause des préoccupations d'ordre personnel relatives aux répercussions de la décision, mais il se fait sentir sur le plan intellectuel où je me trouve placé. Il se manifeste par ma crainte de me tromper, par les doutes qui paralysent mes démarches intellectuelles. Toute ma conduite est suspendue à la solution du problème, c'est sur elle que je dois me prononcer sans arriver à le faire : elle devient l'objet de mon indécision. Le jugement intellectuel que je formulerai non sans effort et au bout d'une longue recherche fournira la réponse attendue et mettra fin directement à cette indécision, il apparaîtra comme étant la décision même et semblera s'identifier avec elle. Ce qui fortifie cette impression c'est qu'il est le fait saillant dans le processus conscient, car l'intention suit d'elle-même si naturellement, comme une conséquence qui va de soi, qu'elle passe inaperçue.

Remarquons que le jugement important ne consiste pas toujours en un jugement de préférence ou de supériorité. Il ne s'agit pas toujours de poser qu'une solution comparée à d'autres est la meilleure. Parfois le débat intellectuel préalable remonte plus loin. C'est sur un point particulier qu'il faut avoir examiné et réglé pour que l'estimation comparée soit possible, que la question vient se reporter.

Pour arriver à mon but, vais-je employer telle dé-

marche ou telle autre où je puis utiliser la collaboration d'un ami ? Il faut savoir d'abord ce que vaudra son assistance et pour cela connaître ses capacités. « Tout le problème est là. » Le point d'interrogation porte sur cette appréciation psychologique, qui devient le centre du débat. Quand j'énoncerai là-dessus un jugement, il emportera naturellement la décision.

Il faut reconnaître qu'il en aura été l'élément essentiel. Dans ce cas, la théorie intellectualiste se trouve donc vérifiée. Il serait toujours inexact de dire que « la décision est un jugement », mais on peut admettre que celui-ci représente le facteur déterminant et primordial. Il en est de même pour tous les cas dont le type est plus ou moins analogue à celui que nous venons de décrire. Mais bien qu'ils soient assez fréquents ils restent des cas privilégiés. Au lieu de les considérer comme tels, le psychologue intellectualiste les prendra pour des faits représentatifs et c'est sur leur patron qu'il formulera le schéma général du processus de décision.

Ce qui contribuera à l'orienter vers sa conception, c'est le fait que parfois la décision volitive porte sur un jugement. Il nous arrive, en effet, de faire intervenir la volition dans des problèmes d'ordre purement intellectuel que l'intelligence devrait résoudre par ses seules démarches, mais qui présentent des difficultés que nous n'arrivons pas à surmonter. Nous ne réussissons pas à formuler un jugement. Mais si nous sommes tenus de répondre, nous nous prononçons par un acte de décision.

C'est ce qui arrive souvent aux écoliers. L'élève qui ne parvient pas à choisir entre deux ou trois sens pour

une phrase de sa version, adoptera une des traductions pour ne pas rester court. Il donnera souvent une réponse dont il n'est pas tout à fait sûr.

Dans ces cas, l'élève se décide malgré ses doutes en utilisant la démarche volitive qui sert ordinairement dans l'action et dont la vie pratique lui a donné l'habitude. Il la transporte ainsi sur un terrain intellectuel pour en faire un usage qui n'est pas recommandable.

Notre jugement a tout particulièrement l'aspect d'une décision lorsque nous devons opérer une « estimation ». Nous n'avons pas alors de raisons claires et précises sur lesquelles nous appuyer ; nous devons recourir à un certain tact personnel acquis au cours d'une longue expérience et qui se laisse guider par certains indices, mais surtout par une impression subjective souvent inanalysable. Bien que celle-ci n'offre aucune garantie de certitude, nous concluons cependant en nous décidant d'après elle et nous énonçons le jugement catégorique qui est exigé dans ces cas-là.

La décision peut avoir à intervenir même dans le travail intellectuel proprement dit. Il est certains problèmes pour lesquels la pensée ne peut s'appuyer que sur des probabilités et des présomptions. A cause de la nature même du sujet, un critérium objectif fait défaut. Le chercheur arrivera cependant à une conclusion en attribuant une valeur suffisante à certains arguments d'après une estimation dont il est incapable de démontrer le bien-fondé. Ce manque de preuves fait qu'il pourra avoir des doutes momentanés, mais la confiance en sa faculté d'appréciation lui permettra de les outrepasser et de formuler sa conclusion avec fermeté.

Or les problèmes où la décision intervient le plus souvent sont les problèmes pratiques, ceux-là justement qui se posent dans l'examen préliminaire. Nous pouvons y être, nous l'avons vu très embarrassés pour aboutir au jugement attendu, soit que nous possédions des données insuffisantes, soit que des points obscurs nous arrêtent que toute notre perspicacité n'arrive pas à éclaircir. Nous devons avoir recours à la décision volitive et comme nous sommes placés par notre examen sur un plan intellectuel, c'est là qu'elle intervient ; elle nous sert à établir une conclusion, à prononcer un jugement.

Ce sont les nécessités de l'action, remarquons-le, qui nous amènent à accomplir l'acte de volition parce que nous comprenons qu'elles sont impérieuses. Mais le psychologue intellectualiste oublie cette condition fondamentale pour ne retenir que le résultat apparent qui lui montre un jugement posé par un acte volontaire ; il verra là encore un processus général.

Il aura donc de la décision volitive une conception qui s'accorde très bien avec celle qu'il se fait de la décision simple. Leur synthèse le conduira à une théorie intellectualiste complète qui pourrait s'exprimer ainsi : « La décision ordinaire a pour facteur un jugement, et lorsque celui-ci ne peut être formulé par les seules ressources de l'intelligence, la volonté entre en jeu pour le poser. »

Mais les deux thèses de cette théorie reposent sur des généralisations illégitimes. Elles partent de ce que l'observation constate dans certains cas particuliers pour en tirer une formule générale. Mais celle-ci est loin d'être

toujours vérifiée par les faits. Une étude concrète comme celle que nous avons essayé d'ébaucher permet de s'en rendre compte; elle amène à un aperçu bien différent où la décision apparaît comme un acte propre distinct du jugement, même dans les cas où celui-ci a une influence déterminante.

Quand la personne aperçoit une conclusion et se décide en conséquence, il y a d'abord une vue intellectuelle et puis l'acte de l'arrêt : deux opérations consécutives entre lesquelles, dans le cours de la vie consciente, un intervalle peut exister. Parfois, bien que nous soyons en possession d'un jugement très net, nous nous arrêtons un instant pour refaire le tour de la question et opérer une dernière vérification : une suspension, nous l'avons indiqué, précède la décision. Cette pause peut être plus ou moins marquée. Mais même en l'absence d'une séparation dans le temps, on peut discerner que le jugement, même s'il est la condition de la décision, s'en distingue.

Ces deux termes présentent entre eux des rapports variables ; on ne rencontre pas toujours une conclusion nette suivie d'une décision aisée. Chacun des termes, ainsi que le rapport, peut assumer les modalités les plus diverses.

Récapitulons, pour nous résumer, les cas les plus intéressants.

Une conclusion claire amène généralement à une décision ferme et rapide; bien que certaines natures continuent, même dans ce cas-là, à demeurer hésitantes.

Il faut bien souligner que dans le concret, l'optimum n'est jamais réalisé. Dans les meilleures conditions, la

réflexion isole les principaux arguments, elle aperçoit leur convergence et elle pose une conclusion. Mais il est rare que celle-ci puisse être formulée en une proposition nette et explicite énonçant un jugement. Dans notre revue, nous n'avons guère rencontré de cas où la décision dépendait de jugements catégoriques. Partout où la décision avait pour base et pour soutien « le jugement », il s'agissait plutôt d'une vue concrète, d'une opinion sensée à laquelle arrivait l'intelligence pratique : il s'agissait de « jugement » au sens que le langage vulgaire donne à ce mot. C'est cette notion qui nous a paru plus utile pour décrire les faits que celle que l'on pourrait tirer d'une définition précise du jugement(1). Bien souvent, en effet, nous ne sommes pas guidés par des raisons distinctes et nous n'avons pas besoin de formuler les résultats de notre réflexion d'une manière trop précise : elle nous fait apercevoir simplement une orientation générale qui nous paraît avantageuse et que nous adoptons.

Les conclusions auxquelles aboutit notre débat intérieur ont le plus souvent ce caractère et elles peuvent être plus ou moins assurées. Nous avons vu comment, bien des fois, malgré un long débat la personne intelligente n'arrive pas à se faire une opinion. L'examen ne parvient pas à indiquer même en gros une direction à

(1) On pourrait se demander si cette définition, telle qu'elle est généralement formulée en psychologie, n'est pas trop influencée par des considérations appartenant à la logique et à la théorie de la connaissance. Mais l'examen de cette question nécessiterait de très longs développements qui ne peuvent trouver leur place dans le présent ouvrage.

adopter. Sur le plan intellectuel, nous restons dans l'indécision.

Pourtant, malgré cela, la décision peut être prise. Le même acte que la personne accomplissait avec confiance et sans difficulté, dans des conditions favorables, elle l'accomplit dans ces conditions défavorables grâce à un effort de volonté. Plus la conclusion est obscure, confuse et mal étayée et plus l'effort requis sera pénible et intense. Ce qui manque du côté du jugement doit être compensé par l'intervention de la volonté (1).

Nous avons pu suivre la volition le long d'une échelle croissante où elle supplée de plus en plus aux lacunes et insuffisances de la conclusion. A l'origine, elle fournit simplement un léger appoint, la poussée qui supprime les dernières hésitations et les petites résistances affectives. Plus haut, elle nous fait triompher des objections et des doutes qui peuvent être très sérieux. Dans les circonstances graves, elle permet de décider même en l'absence de toute base solide, de toute raison valable. Nous avons vu enfin comment dans les plus grandes perplexités, devant les risques et les dangers, l'homme de volonté est pourtant capable de prendre une décision. Quand la situation est difficile, la volition n'est pas un processus psychologique isolé ; toute la personne y intervient faisant effort sur elle-même, dominant ses sentiments, se haussant au-dessus de son niveau de tension habituel. Grâce à ce pouvoir de maîtrise et de contrainte

(1) Remarquons bien que l'acte volitionnel ne consiste pas dans le cas général à poser artificiellement un jugement ; le plus souvent, nous constatons au contraire que le jugement nous fait défaut et c'est la prise de décision qui s'effectue volitivement.

intérieure, elle peut faire face aux combats de la vie pratique et prendre les décisions rapides et parfois immédiates réclamées par les nécessités de l'action. La prise de décisions instantanées devient un comportement habituel chez l'homme d'action et se perfectionne peu à peu par l'exercice, dans les luttes quotidiennes ; il finit par entrer en jeu naturellement en toutes circonstances, et c'est ainsi que l'homme d'action est toujours prompt à la riposte et prêt à improviser une ligne de conduite.

Les décisions volitionnelles font apparaître avec clarté que le jugement n'est pas un élément constitutif de la décision ; celle-ci est une opération psychologique qui dépend de la volonté et se rattache à la vie active de la personne agissant.

Les décisions avec conflit affectif sont encore plus éloignées du schéma intellectualiste.

Quand les sentiments sont en jeu, la personne ne se réfère plus au jugement, c'est sous leur influence qu'elle adopte telle ou telle solution : c'est eux qui deviennent les déterminants. Cela est évident quand c'est le jeu spontané des forces affectives qui résout le conflit. Mais nous avons vu que même lorsque la personne intervient activement dans le débat, l'intelligence a surtout pour rôle de permettre aux sentiments de mieux se faire jour, de reprendre leur véritable place et leur juste importance. Il est l'instrument qui facilite la clairvoyance.

Nous avons vu enfin que les meilleures décisions sont celles où une réponse de la personne peut se faire jour. Et, certes, comme la personne est raisonnable, comme elle a une vie intellectuelle et qu'elle a pu se former des

opinions bien arrêtées, l'analyse pourrait discerner des sources idéologiques ou intellectuelles à notre réponse. Mais souvent c'est à des tendances, à des sentiments dominants (conscients ou inconscients) qu'il faut la ramener. De toute façon, elle est plus riche et plus sûre qu'un simple jugement ; elle nous permet de décider là où le jugement s'était révélé impuissant et par une réponse que le jugement n'arrive pas même à justifier rétrospectivement. L'insuffisance de la théorie intellectualiste ne peut alors faire aucun doute et la nécessité de considérer la décision comme un acte psychologique ayant un caractère personnel, ressort avec netteté.

NOTE

La présente thèse sur la décision n'est qu'une partie d'un ouvrage beaucoup plus vaste qui se propose d'apporter une étude psychologique de la vie active et volontaire prise dans son ensemble.

Cette étude essayera de passer en revue les diverses manifestations de l'activité personnelle, considérée à ses divers plans, en les saisissant dans leurs modalités concrètes. Notre but sera surtout de rassembler des faits, de les grouper, et d'arriver par l'analyse à dégager les caractères essentiels des phénomènes fondamentaux. Nous voudrions esquisser un tableau de la vie volontaire qui, soucieux de respecter l'extrême complexité de la réalité psychologique, s'efforcera d'en restituer la véritable physionomie, en s'abstenant de donner des explications théoriques prématurées.

Il semble, en effet, que celles-ci doivent être rendues responsables de l'image plus ou moins infidèle que l'on s'est faite de la vie volontaire. Les causes de cette vision déformée, les sources d'erreur de l'observation psychologique seront examinées dans une étude méthodologique préliminaire qui recherchera les voies d'une méthode introspective plus souple et plus adéquate et tâchera de fournir les bases nécessaires à notre effort de description.

— Parmi les manifestations que nous devons y considérer, l'intention, la résolution, l'actuation, l'exécution

seront envisagées à part dans des chapitres distincts. Dans les pages qu'on vient de lire, nous n'avons pu manquer de faire allusion à ces phénomènes qui sont si intimement liés par divers côtés aux processus de la décision. Mais c'est seulement lorsque une analyse approfondie nous aura permis d'en pénétrer la nature que nous pourrons comprendre entièrement les faits où cette solidarité est particulièrement étroite. Pour l'instant, notre étude de la décision reste inévitablement sur ces points, quelque peu incomplète.

Vu le 27 mars 1926.

Le Doyen de la Faculté des Lettres
de l'Université de Paris,
Ferd. BRUNOT.

Vu et permis d'imprimer,
Le Recteur de l'Académie de Paris,
P. LAPIE.

TABLE DES MATIERES

PREMIERE PARTIE

Chapitre I. — Analyse générale du fait de décision	7
Chapitre II. — Qualité de la décision.....	26
Chapitre III. — La décision « volitive ».....	51
Chapitre IV. — La « décision ».....	78

DEUXIEME PARTIE

§ I	89
§ II	96
§ III	113
§ IV	117
Conclusion. — Jugement et décision.....	125

LES PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE
